

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE ARTES, COMUNICAÇÃO E DESIGN  
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL  
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL  
HABILITAÇÃO EM RELAÇÕES PÚBLICAS

**CONTRIBUIÇÃO DAS ATIVIDADES DE RELAÇÕES PÚBLICAS  
PARA A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

CURITIBA

2015

CAROLINA DA CUNHA AYVAZIAN

## **CONTRIBUIÇÃO DAS ATIVIDADES DE RELAÇÕES PÚBLICAS PARA A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
ao Curso de Comunicação Social – Habilitação  
em Relações Públicas, do Setor de Artes,  
Comunicação Social e Design da Universidade  
Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Jair Antonio de Oliveira.

CURITIBA

2015

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, responsável por todas as conquistas e vitórias em nossa vida. Aos meus pais (Armond e Vera) e meu irmão (Rafael) que me deram todo o suporte, estímulo e amparo em todos os momentos dessa caminhada. Ao meu orientador, Prof. Dr. Jair Antonio de Oliveira, que com muita paciência me acompanhou na realização desse trabalho. A todos os professores que passaram pela minha vida, que contribuíram de alguma forma para chegar onde estou hoje. Aos meus amigos, pelo incentivo de que tudo daria certo no final.

“Que suas ações sejam belas preces. ”

‘Abdu’l-Bahá

## RESUMO

Este trabalho aborda a atividade de Relações Públicas e seu impacto para a qualidade de vida no trabalho dos colaboradores de uma empresa. Por meio de revisão bibliográfica, apresenta os conceitos de Qualidade de Vida no Trabalho assim como o desenvolvimento das atividades de relações públicas, e voltado à comunicação interna, com o objetivo de demonstrar de que forma esta pode ser uma ferramenta para estímulo, comprometimento e satisfação dos funcionários de uma empresa, alcançando em última instância o aumento da produtividade.

**Palavras-chave:** Relações Públicas. Comunicação. Qualidade de Vida no Trabalho.

## **ABSTRACT**

This paper deals with the activities of Public Relations and its impact on the quality of work life of the employees in a company. Through bibliographic review it presents the Quality of Life concepts at work as well as the development of public relations activities, and aimed at internal communication, in order to demonstrate how this can be a stimulus tool, commitment and satisfaction of employees in a company, reaching ultimately the increased productivity.

**Keywords:** Public Relations. Communication. Quality of Work life.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>2 ANÁLISE MACRO AMBIENTAL DA CONDIÇÃO DE TRABALHO .....</b>	<b>10</b>
2.1 FATORES ECONÔMICOS QUE CONTRIBUÍRAM PARA AS MUDANÇAS DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO .....	13
2.2 FATORES SÓCIO CULTURAIS QUE CONTRIBUÍRAM PARA AS MUDANÇAS DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO.....	15
<b>3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO .....</b>	<b>19</b>
3.1 MODELOS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO .....	24
3.1.1 Modelo de Qualidade de Vida de Nadler e Lawler .....	25
3.1.2 Modelo de Qualidade de Vida de Hackman e Oldhan.....	26
3.1.3 Modelo de Qualidade de Vida de Walton .....	28
<b>4 RELAÇÕES PÚBLICAS NAS ORGANIZAÇÕES .....</b>	<b>32</b>
4.1 O SURGIMENTO DAS RELAÇÕES PÚBLICAS.....	32
4.1.1 As Relações Públicas nos Estados Unidos da América .....	32
4.1.2 Na Europa .....	34
4.1.3 Na América Latina.....	36
4.1.4 No Brasil.....	37
4.2 CONCEITOS E ATIVIDADES DE RELAÇÕES PÚBLICAS .....	39
4.3 ORGANIZAÇÕES .....	44
4.3.1 A Importância da Comunicação nas Organizações.....	46
4.3.2 Comunicação Interna nas Organizações.....	47
<b>5 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E AS RELAÇÕES PÚBLICAS.....</b>	<b>50</b>
5.1 COMUNICAÇÃO INTERNA COMO FERRAMENTA PARA PROMOÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	52
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>57</b>
<b>7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>59</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A comunicação entre os seres humanos iniciou-se, há milhões de anos, com povos primitivos que através de desenhos e grunhidos, demonstravam seus desejos, aspirações ou feitos heroicos. E foi assim que através da linguagem, o homem vem expressando os mais diversos sentimentos, pensamentos e emoções. Nesse contexto, não só o mundo como também a comunicação evoluiu. Com o ritmo de vida cada vez mais acelerado, processos foram desenvolvidos para acompanhar a velocidade das mudanças e da vida, para tornar a comunicação mais ágil e eficaz.

Nesse contexto, não apenas a comunicação se modificou, mas também as relações pessoais e profissionais. As condições de trabalho sofreram grandes transformações no século XX. Houveram etapas onde as condições de trabalho eram insalubres, com extensa carga horária e poucas horas descanso. Houve também o trabalho alienante devido sua divisão em tarefas simples e repetitivas, sem a intervenção do trabalhador no processo e no ambiente de trabalho. Hoje a realidade é dos profissionais submetidos à pressão para competitividade, busca de resultados, elevadas exigências e complexidade das atividades, todo esse cenário atrelado a instabilidade do trabalho que é consequência das mudanças na economia global.

Este processo de mudanças é irreversível e influencia diretamente no bem-estar dos funcionários de uma organização. A procura por conseguir uma vida mais equilibrada e satisfatórias em todas as facetas das relações do ser humano, tanto pessoal como profissional, fez com que profissionais de diferentes setores de mobilizassem, na tentativa de promover alternativas que melhorem a qualidade de vida das pessoas. O ambiente organizacional é o local onde as pessoas passam a maioria de seu tempo. Assim, os recursos humanos das empresas têm sido considerados como sua verdadeira força, em função das exigências de um mercado mais competitivo e exigente a cada dia, conduzido pela velocidade das informações e pela evolução tecnológica. Diante disso, o comprometimento e a motivação se tornam indispensáveis aos recursos



humanos A satisfação profissional beneficia não só os próprios indivíduos como também as organizações onde os mesmos se encontram.

Este trabalho busca, através de pesquisa bibliográfica e exemplos práticos, evidenciar a influência da atividade de Relações Públicas na promoção da Qualidade de Vida no Trabalho, através da comunicação interna, demonstrando que por meio de seus efeitos de motivação e engajamento, pode-se influenciar na melhora da qualidade de vida dos trabalhadores.

O estudo está dividido em quatro principais escopos. O primeiro será uma análise macro do ambiente em que o contexto do desenvolvimento do trabalho e suas relações está envolvido, analisando fatores econômicos, sociais e culturais.

A qualidade de vida no trabalho, sua importância para o funcionários e para a empresa, assim como os principais modelos existentes são abordados no segundo capítulo.

O terceiro capítulo está dedicado à uma breve explanação sobre a história da profissão do Relações Públicas, o contexto de seu surgimento e desenvolvimento no mundo, com especial atenção ao seu surgimento no Brasil. O que é Relações Públicas e alguns de seus principais conceitos também são desenvolvidos neste capítulo, além de fundamentarmos as organizações burocráticas. Os princípios da comunicação interna e a importância da comunicação nas organizações também são descritos.

O último capítulo dedica-se a explorar as atividades de Relações Públicas para a melhoria da Qualidade de Vida no trabalho, através de ferramentas da comunicação interna, evidenciando pontos a serem atuados juntos a administração e ao setor de Recursos Humanos.

E por fim as considerações finais com a visão geral sobre importância de um Relações Públicas no ambiente organizacional com objetivo de promover a qualidade de vida no trabalho.

## **2. ANÁLISE MACRO AMBIENTAL DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO**

No decorrer da história, o trabalho foi responsável por ocupar a maior parte do tempo do ser humano, pois este era necessário para suprir necessidades básicas de subsistência. O que de início tinha como primordial esta função, passou a ser, principalmente após a Revolução Industrial, o ponto central da vida do homem. Dessa forma, o homem passa grande parte de sua vida no local de trabalho, dedicando suas energias e esforços para as organizações. Isso quer dizer que a maior parte de seu tempo é despendido no trabalho, sobrando pouco para ser aproveitado com suas famílias e amigos.

Também é possível perceber que com o avanço da tecnologia, o “local de trabalho” não se resume ao escritório. Em casa, em viagens, em todos os locais pode-se estar “conectado” por meio de aparelhos tecnológicos e trabalhar para a organização. Mais do que isso, mesmo quando o homem não está no seu local de trabalho, ou mesmo “conectado”, ainda sim, a pressão por resultados, a concorrência e a luta por um espaço do mercado, faz com que a vida gire em função do trabalho.

Além disso, vivemos em uma sociedade composta por organizações. Desde o momento em que nascemos e durante o decorrer de nossa vida, deparamo-nos com uma extensa gama de empreendimentos que permeiam nossas vidas nas mais diversas modalidades, seja como fonte de renda, forma de entretenimento, até fornecimento para insumos básicos para a nossa sobrevivência. Por meio das organizações, a soma de pessoas que sistematizam atividades em prol de objetivos coletivos, que isoladamente, indivíduos seriam incapazes de cumprir, são supridas necessidades básicas bem como aquelas que contribuem para a qualidade de vida dos indivíduos. Assim, as organizações podem ser definidas como “um todo complexo e organizado, formado de partes ou elementos que interagem, para realizar um objetivo explícito” (MAXIMIANO, 2000, p.91). Neste cenário, o fator essencial para a formação e existência de

qualquer organização é o ser humano. Através dele, são desenvolvidas as atividades organizacionais.

Diante deste cenário econômico aquecido, de um mercado organizacional cada vez mais forte na oferta de serviços, produtos e preços, testemunhamos um modelo de trabalho imposto às pessoas, de forma a causar grande impacto na qualidade de vida dos envolvidos. Os interesses comerciais e econômicos sobrepujam as questões relacionadas aos trabalhadores, os clientes externos são o maior foco de atenção, pois são reconhecidos como essenciais para o sucesso dos negócios. Dessa forma, qualquer mudança necessária para estabelecer um padrão máximo de produção, de forma a atender melhor os clientes, é estabelecida. Por consequência, modelos de produção e liderança acabam afetando de maneira indireta e sutil o desempenho dos empregados e comprometendo a qualidade de vida no trabalho.

Para sustentar o modelo econômico vigente e a fúria da globalização do mercado, uma série de causas e efeitos se iniciou. As empresas passaram a exigir cada vez mais dos empregados de modo a obter maior produtividade.

A perspectiva de crescimento de um país está atrelada ao seu desenvolvimento econômico. O movimento das bolsas de valores, por exemplo, é proporcional aos lucros das empresas de capital aberto que oferecem suas ações para investidores. Estas, portanto, beneficiam os mesmos e não geram um crescimento econômico da população de modo geral. Inicia-se uma corrida em busca de captação de lucros onde não se preocupou pela distribuição dos mesmos. Este quadro converge para um modelo de trabalho que se afigura nas últimas décadas, o qual os efeitos prejudicam em última instância a população e os trabalhadores.

Nesse contexto, saúde e descanso parecem ser incompatíveis com os cuidados com a saúde. Porém, trabalhar somente pela questão monetária não é o ideal. O trabalhador deve exercer atividades para que possa se sentir bem consigo mesmo e com seu papel na empresa.

A questão do tempo é uma peça-chave. É tentar se desligar de assuntos relacionados à profissão nos períodos de folga e, dentro do dia, fazer coisas de que gosta. É importante também ter uma relação boa com a equipe e com os demais colegas de trabalho (SHIBUYA, 2012).

Assim, sabe dividir o profissional do pessoal nos momentos de folga, assim como a forma como os funcionários se relacionam e a maneira com que suas atividades são desempenhadas no trabalho, refletem não só no seu desempenho como em sua satisfação com seu papel.

Além do estresse ocasionado pela pressão e responsabilidades, o ambiente de muitas organizações não é saudável. Em consequência disso, vários impactos negativos são acarretados como o presenteísmo (estar no trabalho, mas com a mente desconectada das atividades), absenteísmo (faltar ao trabalho), afastamentos por doença e, conseqüentemente, queda no nível de produtividade como um todo.

O trabalho é uma fonte de realização e as pessoas devem gostar do que fazem. Se aquilo que o profissional tem, considera não ser benéfico, é preciso buscar outra possibilidade. Se sentir mal no trabalho afeta o lado afetivo, intelectual, familiar, e a pessoa acaba adoecendo. (SHIBUYA, 2012).

O profissional será cobrado por seu desempenho, pois a competitividade do mercado é cada vez maior. O alinhamento dos colaboradores com o lugar onde trabalham é imprescindível, como forma de alcançar melhores resultados, fomentando o desenvolvimento organizacional e dos funcionários como forma de alcançar resultados positivos.

Sem se preocupar com o lado humano dos trabalhadores, cada vez mais as organizações vêm consumindo seus funcionários, sem pensar na felicidade no trabalho. Produzir mais com menos faz com que as pessoas fiquem sobrecarregadas, cansadas e acabem atingindo um nível de estresse tão alto que impacta diretamente, não só no desempenho de suas funções no trabalho como também na vida particular. De acordo com a pesquisa “A Contratação, A Demissão e A Carreira dos Executivos Brasileiros”, realizada pela Catho com mais de 46 mil respondentes das mais variadas áreas e níveis hierárquicos, o brasileiro trabalha, em média 8,6 horas por dia, sendo que 17,8% do total admite executar suas tarefas semanais por, no mínimo, 10,2 horas por dia.

É fundamental que as organizações tracem estratégias para que os funcionários performem com qualidade. As organizações consideradas melhores para trabalhar são preocupadas em oferecer programas de qualidade de vida.

Os principais benefícios são aumento de produtividade, retenção de talentos e clima favorável.

## **2.1 Fatores Econômicos que Contribuíram Para as Mudanças das Condições de Trabalho**

No último século, através dos avanços tecnológicos e organizacionais, deu-se grandes saltos na automação e mecanização dos processos de produção, expandido significativamente a industrialização. Esse progresso, foi reconhecido como desenvolvimento, fazendo com que a industrialização fosse sinônimo do mesmo.

O desenvolvimento das nações estava relacionado com seu crescimento econômico, consequente da industrialização. Embora esse crescimento fosse apenas nas receitas das organizações, um novo conceito se estabeleceu. Quanto mais as nações produzissem e aumentassem a sua receita, não se importando com os custos sociais, ambientais, ou com o desenvolvimento educacional das populações. Dessa forma, o desenvolvimento das empresas relacionava-se diretamente com os lucros. A produção tornou-se a questão mais importante e o parâmetro para mostrar que uma empresa é bem sucedida é o valor da sua receita. Nesse sentido “uma das principais tarefas da administração é a de organizar o esforço humano a serviço dos objetivos econômicos da empresa” (MCGREGOR, 1992). Esta visão predominante no último século, deixa de lado quaisquer outros méritos da finalidade do trabalho. Vemos que o principal objetivo do atual modelo é garantir a prosperidade econômica do empregador e empregado, mas na prática esse objetivo não se concretiza, principalmente para os subordinados.

Na maior parte do pensamento contemporâneo, o conceito de trabalho costuma ser reduzido à ideia de um emprego remunerado que proporcione ao indivíduo os meios para consumir os bens disponíveis. O sistema é circular. Poder de compra e consumo resultam na manutenção e expansão da produção de bens e, em consequência, sustentam o emprego remunerado” (JUSTIÇA, Casa Universal, 1995, p.11).

O mesmo documento afirma que a prosperidade não é só uma questão econômica, mas um conjunto de requisitos:

Esta prosperidade não se restringe em conquistas de bens, e, sim, em condições necessárias para a descoberta das potencialidades individuais. Esta última, exige uma imensa expansão do acesso ao conhecimento em uma atmosfera de liberdade, onde se oriunda a criatividade que é a fonte de todos os avanços humanos. (JUSTIÇA, Casa Universal 1995, p.12).

Portanto, não há sinais de que além do aumento da receita, houve também um crescimento nas capacidades e desenvolvimento profissional dos empregados.

Sem pôr, de modo algum, em dúvida a difusão do conforto material trazido pela civilização industrial, temos, no entanto, o direito de nos perguntar se o avanço espetacular dessa civilização não significa desperdício demasiado de recursos e homens; quais os seus limites e o seu sentido profundo; sobretudo, a que tipo de relações de trabalho e de sociedade nos leva. Toda uma corrente de pensamento acha que o industrialismo e a divisão de trabalho por ele subentendido provocam inevitavelmente a alienação e a negação de qualquer espécie de autonomia para os trabalhadores e indivíduos. (SACHS, 1986 p. 96).

Claramente, ela refere-se à forma do sistema em curso com poucas chances para o desenvolvimento do trabalhador e suas potencialidades. Não somente os operários, mas grande parte dos funcionários sofrem do mesmo mal. “Qualquer tarefa com o ritmo acelerado e sob pressão ou enquadrado nas tarefas limitadas, do tipo “produção em série”, são formas de mecanizar o trabalho e causam alienação do poder criativo do trabalhador, proporcionando fadiga mental e desânimo para o mesmo” (SHERAFAT, 2006, p.32).

No contexto atual, de acordo com as teorias melhor sucedidas no mercado, o crescimento da empresa deve seguir três estratégias básicas que são: “gerenciamento de franquia ao cliente; estratégia de desenvolvimento de novos produtos ou serviços; e gerenciamento dos canais de distribuição. “ (GERTZ, 1998, p. 37).

Segundo alguns especialistas, os objetivos mais importantes que devem ser foco da atenção dos empresários são: cliente, produto e canais de distribuição. Portanto, os colaboradores que são um elemento essencial neste processo e responsável pelo alcance de todos os objetivos, não fazem parte do elenco. A consequência disso é que todo o processo é movido objetivando um lucro maior. Para muitos empresários a questão do lucro tornou-se algo tão importante que os indivíduos e suas potencialidades perderam totalmente o seu valor. Este ponto de vista é destacado na seguinte abordagem: “as pessoas são

empregadas nas empresas apenas porque ainda não temos uma máquina que possa fazer tudo. Talvez o trabalho feito por essas pessoas pudesse ser feito por máquinas, mas tais máquinas ainda não estão disponíveis” (FORUNIES, 1992, p.45). Nesta colocação avalia-se a visão dos empresários que entendem o lucro como fator mais importante da existência de uma organização. Por outro lado, é angustiante para o empregado saber que sua existência somente é útil enquanto quando necessária para a conclusão de um projeto. Este modelo de trabalho, além de causar desequilíbrio social, reflete em frustrações, doenças e consequente piora no desempenho das funções e rendimento do trabalhador.

## **2.2 Fatores Sócio-Culturais que Contribuíram Para as Mudanças das Condições de Trabalho**

Desde as revoluções industriais (séculos VCIII-XIX) os esforços das empresas estavam focados em proporcionar maior quantidade produzida e aprimorar os meios de produção, para aumentar sua participação no mercado e consequentemente seus lucros. Nesse contexto, o ser humano era apenas uma peça para o processo de produção. Assim, condições precárias de trabalho como longas jornadas diárias, falta de segurança assim como exploração de trabalho infantil eram frequentes. Esse tratamento que ocasionava acidentes e doenças era visto como normal, tanto para empregados como para empregadores.

Com o passar do tempo, nas indústrias era ainda maior a necessidade de aumentar a produtividade. Assim se tornou inevitável a preocupação com a força de trabalho, o homem. A partir da necessidade de encontrar formas para produzir mais, foram feitos os primeiros estudos voltados para diminuir os esforços e melhorar a capacidade produtiva dos homens. Frederick Taylor foi responsável no final do século XIX, por desenvolver a administração científica que:

Através estudo dos tempos e movimentos (motion-time study), permitiu a racionalização dos métodos de trabalho do operário e a fixação de tempos padrões para a execução de cada tarefa. Em sua primeira obra, Shop Management, Taylor estabelece que toda a operação fabril pode e deve ser um processo padronizado e planejado de modo a eliminar todo e qualquer desperdício de esforço humano e de tempo. Esse

estudo permitiu também uma maior especialização das atividades e uma maior adequação de cada operário à sua atividade. As normas de atuação no trabalho passaram a ser mais claras e detalhadas e o empregador obteve maior controle sobre o desempenho do operário. Todas as atividades eram divididas em tarefas e ensinadas aos empregados, surgindo então a ideia de treinamento. A partir dessa análise e sistematização, Taylor desenvolveu uma Organização Racional do Trabalho, que consiste no estabelecimento da melhor forma de se desenvolver cada operação fabril, ou seja, do método mais eficiente para executar a(s) tarefas(s). (CHIAVENATTO, 1993).

Os estudos desenvolvidos por Taylor contribuíram muito para que as organizações obtivessem um aumento na produtividade. Estes estudos tiveram como consequência a divisão de tarefas e a especialização dos trabalhadores. A maior consequência disso é que esta forma de trabalho eliminava esforços desnecessários, o operário trabalharia mais e se cansaria menos. Ainda sim, as longas jornadas de trabalho e os abusos por parte dos patrões continuavam sendo praticados pelos empregadores.

Os primeiros estudos sobre a relação do desempenho humano com o ambiente de trabalho foram feitos pelo psicólogo Elton Mayo entre as décadas de 1920 a 1940 (MAXIMIANO, 2000). Os princípios dos estudos de Mayo se opunham ao trabalho de Taylor, pois sua ênfase não estava nas estruturas e nas tarefas e sim no ser humano. Através da sua Teoria das Relações Humanas, Elton Mayo coordenou experiências realizadas a partir de 1927 na fábrica “Westerm Electric Company”, que produz equipamentos telefônicos, o que permitiu o delineamento dos princípios básicos da Abordagem Humanista.

A pesquisa desenvolvida por Mayo, baseou-se na observação de um grupo de operárias que foram observadas em ambientes separados da linha de produção ao qual estavam familiarizadas. Ao fim da experiência verificou-se que a produção elevou-se, e podendo-se constatar que a satisfação das operárias tornara-se evidentes e revelou ainda que as condições de ambiente, tratamento igualitário, gerência mais próxima, respeito, valorização do trabalho, entre outros, foram fatores que serviram de estímulos para as funcionárias, e desta maneira abriu caminho para outros estudos sobre a qualidade de vida nas organizações. (BIANZIN, XIII SIMPEP, 2006)

Com estes estudos a mentalidade primitiva das organizações sobre a exploração do trabalho humano em suas linhas de produção, foi aos poucos sendo substituída. Assim, ter a força de trabalho atrelada aos valores da empresa, tornou-se vital a competitividade das organizações. Assim:

O principal desafio das organizações reside não apenas em diminuir o conflito entre objetivos individuais e objetivos organizacionais, mas também, na compatibilização entre os objetivos da organização, os



objetivos da sociedade onde a organização se encontra inserida e os objetivos dos indivíduos que integram a organização. (OLIVEIRA, 1999 p. 81).

A sobrevivência, permanência e espaço no mercado, depende cada vez mais do envolvimento das pessoas em prol dos objetivos da organização. O recurso humano no ambiente de trabalho tem sido tema de pesquisas científicas na área de administração, mas os estudos de Taylor deixaram um forte legado de mecanização do trabalho do homem nas indústrias contemporâneas. Os modelos tradicionais de administração e produção foram substituídos em algumas organizações, por modelos participativos:

Administração Participativa é o conjunto harmônico de sistemas, condições organizacionais e comportamentos gerenciais que provocam e incentivam a participação de todos no processo de administrar. Visando através dessa participação, o comprometimento com os resultados (eficiência, eficácia e qualidade) não deixando a organização apresentar desqualificação. (MARANALDO, 1989, p. 60).

Dessa forma, são potencializadas as competências dos funcionários que atuam como protagonistas dos resultados obtidos.

Também, segundo Maximiano (2000), a administração participativa é uma filosofia ou doutrina que valoriza a participação das pessoas nos processos de tomada decisões sobre diversos aspectos da administração das organizações, envolvendo os colaboradores proporcionando um clima de confiança, onde todos são responsáveis pelo desenvolvimento da empresa, estimulando dessa forma a auto realização profissional.

A Medicina do Trabalho aborda o assunto da seguinte forma:

Traçando um paralelo entre o trabalho artesanal e o trabalho industrializado, podemos observar que a principal fonte de sofrimento do trabalhador é a sua impossibilidade de participar da organização de seu próprio trabalho. O operário na linha de produção realiza uma tarefa monótona e repetitiva, sentindo-se desqualificado, sem oportunidade de desenvolver sua criatividade, sua potencialidade, e sem condição de alterar a organização e sua estrutura. Sente-se indigno, inútil, envergonhado, por ter de fazer um trabalho tão elementar que pode ser feito por uma máquina, e vê-se robotizado, como sendo uma peça insubstituível de um conjunto. " (VIEIRA, Inove, 1995, p. 434)

Baseado no desenvolvimento dessas linhas teóricas e dos resultados obtidos pelas organizações a partir das mesmas, o trabalhador passa de mero coadjuvante a protagonista no processo de administração e produção e organização das empresas. É crescente o número de organizações que

valorizam o ser humano e reconhecem que ele é o ativo mais valioso que possuem. A Qualidade de Vida do Trabalho é uma das linhas que apoia o desenvolvimento de projetos nesse sentido.

### 3. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

O conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) baseia-se em uma visão integral das pessoas, que é o chamado enfoque biopsicossocial. O enfoque biopsicossocial das pessoas origina-se da medicina psicossomática, que propõe a visão integrada, ou holística, do ser humano. Isso quer dizer que o homem deve ser analisado sob influências biológicas, psicológicas e sociais, aspectos esses que são interligados. Dessa forma, a influência que o homem recebe do seu organismo, como genética, vírus, bactérias, doenças congênitas, defeitos estruturais, da sua percepção própria, experiências e vivências de mundo como ações, pensamentos e sentimentos e da sua interação com os diversos grupos, como família, amigos, a sociedade e sua cultura.

Qualidade vida no trabalho (QVT) é o conjunto das ações de uma empresa que envolvem a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho. A construção da qualidade de vida no trabalho ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e as pessoas como um todo, o que chamamos de enfoque biopsicossocial. O posicionamento biopsicossocial representa o fator diferencial para a realização de diagnóstico, campanhas, criação de serviços e implantação de projetos voltados para a preservação e desenvolvimento das pessoas, durante o trabalho na empresa. (FRANÇA, 1997 p. 80)

O autor segue relacionando este conceito ao contexto do trabalho.

Esta abordagem pode ser associada à ética da condição humana. Esta ética busca desde a identificação, eliminação, neutralização ou controle de riscos ocupacionais observáveis no ambiente físico, padrões de relações de trabalho, carga física e mental requerida para cada atividade, implicações políticas e ideológicas, dinâmica da liderança empresarial e do poder formal até o significado do trabalho em si, relacionamento e satisfação no trabalho. (FRANÇA, 1997 p. 80)

A ideia de qualidade de vida no trabalho não vem dos dias de hoje, com outros nomes e em contextos distintos, mas sempre com o intuito de proporcionar satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de suas tarefas, a qualidade de vida foi sempre objeto de cuidado da raça humana. Podemos exemplificar através o exemplo histórico de Euclides (300 a.C.) de Alexandria sobre os princípios da geometria que serviram de inspiração para a melhoria do método de trabalho dos agricultores à margem do rio Nilo, assim como as Leis

das Alavancas, de Arquimedes, formulada em 287 a.C. como meio para diminuir o esforço físico dos trabalhadores (RODRIGUES, 1999).

No século XX, os estudos de alguns pesquisadores, entre eles Helton Mayo, já citado anteriormente, com suas pesquisas e estudos culminando na Escola de Relações Humanas. Também é de importância o trabalho de Abraham H. Maslow, que concebeu a hierarquia das necessidades:

Outro autor com várias dimensões destacadas em programas de Qualidade de Vida no Trabalho é McGregor autor da Teoria X “por sua vez, considerava, entre outras coisas, que o compromisso com os objetivos depende das recompensas à sua consecução, e que o ser humano não só aprende a aceitar as responsabilidades, como passa a procura-las. Essa teoria, na sua essência, busca a integração entre os objetivos individuais e os organizacionais (FERREIRA, 1999).

Vale ressaltar também as pesquisas de Frederick Herzberg. Por meio delas, o autor detectou que os entrevistados (engenheiros e contadores) associavam a insatisfação com o trabalho ao ambiente de trabalho e a satisfação com o trabalho ao conteúdo.

Assim, os fatores higiênicos – capazes de produzir insatisfação – compreendem: a política e a administração da empresa, as relações interpessoais com os supervisores, supervisão, condições de trabalho, salários, status e segurança no trabalho. Os fatores motivadores – geradores de satisfação – abrangem: realização, reconhecimento, o próprio trabalho, responsabilidade e progresso ou desenvolvimento. (RODRIGUES, 1999).

Quando os fatores higiênicos são ruins eles provocam insatisfação dos funcionários da organização. O ser humano se motiva pelo trabalho propriamente dito, e tudo que está relacionado a ele de forma direta. Nesse sentido:

O problema não é com a compensação em si, mas com o fato de se balançar o dinheiro diante do nariz das pessoas, oferecendo mais disto por isso ou aquilo. Quanto mais dinheiro estiver ligado ao desempenho, maior será o estrago feito. Esses sistemas de recompensas são temporários e ineficazes em produzir mudanças duradouras de comportamento e atitudes, assim que retirados os prêmios, os funcionários voltam a ter a mesma postura sem qualquer compromisso definitivo, seja em relação a valores ou às suas ações. (BERGAMINI, 1997, p. 57)

Com o passar do tempo, os estudos relacionados à QVT foram evoluindo. Passa a investigar-se como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo, trazendo melhorias tanto aos empregados como aos empregadores.

A ideia de “administração participativa” já citada anteriormente era frequentemente dita nos projetos de QVT.

Graças ao desenvolvimento tecnológico que foi capaz de criar ferramentas que nos mantém “conectados” ao trabalho mesmo fora do ambiente do mesmo e ao modelo econômico que busca cada vez mais lucro, como já citado anteriormente, as pessoas têm trabalhado cada vez mais, e por extensão, tem tido cada vez menos tempo à saúde e descanso. Com base nessa realidade:

O problema começou quando transformamos o tempo em uma mercadoria, quando compramos o tempo das pessoas em nossas empresas em vez de comprar a produção. Quando mais tempo você vende, nessas condições, mais dinheiro fará. Então, há uma troca inevitável entre o tempo e o dinheiro as empresas, ou sua vez, tornam-se exigentes. Querem menos tempo das pessoas que eles pagam por hora, porém mais das pessoas que pagam por ano, porque, no último caso, cada hora extra durante o ano é gratuita (HANDY, 1995 p.25).

Os novos paradigmas que a sociedade vive, dentro e fora da empresa, geram por consequências diferentes valores de demandas para a Qualidade de Vida no Trabalho.

Como pode ser observada, a qualidade de vida no trabalho interfere não somente no trabalho em si, mas tem implicações do campo familiar e social dos indivíduos, e vice-versa. Estudos realizados com homens e mulheres britânicos, que trabalhavam em tempo integral, demonstraram que os conflitos surgem quando ocorre sobreposição das demandas familiares e de trabalho, que podem ser rotineiras e planejadas, ou imprevisíveis, como doenças de familiares ou de colegas, que interrompem as rotinas normais (Cooper & Lewis, 2000). Tais conflitos se caracterizam como problemas quando o estresse provocado pela dificuldade de conciliar as demandas do trabalho e da família acarreta dificuldades para o indivíduo e para sua família (custos no trabalho, na família ou para o bem-estar do indivíduo). Empresas sem programas de Qualidade de Vida no Trabalho podem criar condições para sobre carga de trabalho, necessidade de horas extras, acarretando que os funcionários com responsabilidades familiares e profissionais vivem com níveis moderados a altos de estresse (FARIA e BARHAM, 2002). Este estresse provém da impossibilidade de conciliar as exigências do cargo com as exigências/demandas domésticas e familiares.

Para Davis e Newstrom (2001), a proposta de QVT é desenvolver um ambiente de trabalho que seja tão bom para as pessoas como para saúde econômica da organização. Para tanto, é necessário que os trabalhadores se sintam responsáveis pelo sucesso da empresa, de forma a deixar o trabalho mais desafiador. Assim, para obter-se um envolvimento das pessoas, um discurso sobre a importância da empresa e seus objetivos sociais não é o bastante. Também é necessário o atendimento de expectativas e necessidades delas no tempo. Por isso, políticas que contribuam para “criar competências específicas que distinguem os produtos e serviços e favorecem a competitividade das empresas” (FISCHER, 1998, p.110) são importantes. Nesse contexto, conciliando as expectativas da organização com a das pessoas, os colaboradores passam a ser vistos como recursos estratégicos, fonte de vantagem competitiva.

Chang e Albuquerque (2002, p.17) concluem em seu trabalho que o comprometimento organizacional não depende de somente uma estratégia, mas se refere à “condição necessária às organizações que pretendem obter vantagem competitiva sustentável, com base na gestão de pessoas, num mercado globalizado”. Dessler afirma que o comprometimento se torna imprescindível na realização do trabalho:

Poucos argumentariam com o fato de que a forma mais poderosa de garantir a execução correta do trabalho da empresa é sincronizar as metas organizacionais com as de seus funcionários – garantir, em outras palavras, que os dois conjuntos de metas sejam essencialmente os mesmos, de modo que, ao procurar realizar suas próprias metas o funcionário procure realizar também as metas da empresa. Criar comprometimento consiste em forjar tal síntese. (DESSLER apud CHANG e ALBUQUERQUE, 2002, p.20).

A busca constante por um ambiente humanizado é uma entre as tantas atribuições da QVT. A ideia básica consiste em aproveitar as habilidades mais refinadas dos trabalhadores, buscando assim um ajustamento entre tecnologia, tarefas e empregados, como salienta Cavalcanti:

A tecnologia, no fundo iguala as empresas; as pessoas é que fazem a diferença. E a nova economia exige uma nova forma de gestão, tanto das pessoas quanto da tecnologia. Não mais aquela empresa hierarquizada, onde manda quem pode e obedece quem tem juízo, mas uma empresa que valoriza a criatividade e o compartilhamento de ideias, uma empresa que aprende com seus colaboradores, parceiros e clientes. (CAVALCANTI, 2001, p. 14).

Há um esforço para o resgate do trabalho como algo significativo, digno e mais do que tudo um instrumento para realização e satisfação profissional, com expectativas no alcance de recompensas intrínsecas e extrínsecas. Além disso, existe o objetivo da empresa e do empregado para o desenvolvimento de novas habilidades para o aumento do seu potencial. Dessa maneira, a Qualidade de Vida no Trabalho passa a ser essencial para que as organizações possam atingir altos níveis de produtividade sem deixar de lado os fatores que estimulam, capacitam e desenvolvem os indivíduos. Buscando humanizar o ambiente de trabalho, o foco dessa abordagem está nas pessoas, no capital intelectual, nas ideias compartilhadas, formando então o ativo mais importante da organização, mas nunca perdendo de vista o aumento eficaz da produtividade. Para Lacaz (2000, p.156), “é inadmissível falar em qualidade do produto sem tocar na qualidade dos ambientes e condições de trabalho, o que seria sobremaneira auxiliado pela democratização das relações sociais nos locais de trabalho”

O termo qualidade de vida no trabalho refere-se à preocupação com o bem-estar dos trabalhadores no desempenho de suas tarefas. A qualidade de vida no ambiente de trabalho não se limita apenas prevenir acidentes de trabalho; tem que abranger todas as esferas da organização:

A ética, com base na QVT, procura identificar, eliminar ou pelo menos, minimizar todos os tipos de riscos ocupacionais. Isso envolve desde a segurança do ambiente físico, até o controle do esforço físico e mental requerido para cada atividade, bem como a forma de gerenciar situações de crise que comprometam a capacidade de manter salários e empregos. (MAXIMIANO, 2007, p.62)

A Qualidade de Vida no Trabalho é fundamentada na humanização do trabalho e na responsabilidade social das organizações. Por isso, se faz necessário o entendimento das necessidades e expectativas das pessoas em relação às atividades realizadas nas empresas. Para isso, é importante que seja desenvolvido um estudo criterioso com o objetivo de apurar as causas de insatisfação dos funcionários, tanto a vida familiar como a vida social devem ser consideradas, tendo em vista que as mesmas se refletem no ambiente de trabalho, afetando a qualidade da produção e o desempenho em suas funções. Nesse sentido, Bowdith e Buono (1992) enfatizaram as práticas utilizadas pelas empresas, apresentando com base em conceitos de Qualidade de Vida no Trabalho:

Um conjunto de definições equaciona a QVT com a existência de um certo conjunto de condições e práticas organizacionais tais como cargos enriquecidos, participação dos empregados nos processos de tomada de decisões, condições seguras de trabalho e assim por diante. Uma outra abordagem equaciona a QVT com os efeitos visíveis que as condições de trabalho têm no bem-estar do indivíduo (por exemplo, manifestação de satisfação no local de trabalho, crescimento e desenvolvimento de funcionários, a capacidade de atender a toda a gama de necessidades humanas). (BOWDITH e BUONO, 1992, p. 207).

O conceito de qualidade de vida no trabalho sofreu evoluções em suas concepções ao longo dos anos e cada período com uma forma diferente de ser entendida. Nesse sentido, entende-se que o indivíduo, para produzir melhor, precisa estar bem, sentir-se feliz na realização de seu trabalho. Portanto, a organização precisa criar ambientes que propiciem o crescimento e o desenvolvimento do indivíduo, controlando as variáveis que são responsáveis por determinar esses ambientes: estruturais, psicológicas e tecnológicas do trabalho.

A proposta básica da Qualidade de Vida no Trabalho é desenvolver um ambiente de trabalho que seja bom tanto para os trabalhadores como também propiciem a organização atingir seus resultados.

### **3.1 Modelos De Qualidade De Vida No Trabalho**

Para apresentar de maneira completa o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho é ideal apresentar os diferentes modelos e indicadores desenvolvidos com o objetivo de demonstrar os fatores que afetam a qualidade de vida no trabalho. Diversos estudiosos ao longo dos anos, entre eles Nadler e Lawler (1983), Walton (1973), Hackman e Oldhan (1975), criaram uma espécie de indicadores mostrando os fatores que influenciam na qualidade de vida dos trabalhadores.



### 3.1.1 Modelo De Qualidade De Vida De Nadler E Lawler

Chiavenato (1999) descreve que para Nadler e Lawler, a QVT está fundamentada em quatro aspectos que demonstram que o ser humano passa a ser parte integrante das organizações e mostra a evolução da importância dos mesmos:

- Participação dos funcionários nas decisões.
- Reestruturação do trabalho através do enriquecimento das tarefas e de grupos autônomos de trabalho.
- Inovação no sistema de recompensas para influenciar o clima organizacional.
- Melhoria no ambiente de trabalho quanto às condições físicas e psicológicas, horário de trabalho etc.

Ainda que esta relação não englobe todas as atividades que um programa de qualidade de vida no trabalho deve conter, estão contidas nesta, sob a ótica de Nadler e Lawler (1983), a maioria das atividades que podem ser consideradas capazes de alavancar a qualidade de vida no trabalho.

Levantadas as atividades que devem ser contempladas em um programa de qualidade de vida no trabalho, também se faz necessário levantar os fatores que, de um modo geral, determinam o sucesso nos projetos de qualidade de vida no trabalho. De acordo com Nadler e Lawler (1983), esses fatores são:

- Percepção a necessidade: as partes envolvidas precisam perceber a existência de problemas e a oportunidade de resolver tais problemas.
- Enfocar um problema saliente na organização: principal foco do programa deve ser a resolução de um problema que afeta a organização como um todo.
- Estruturação para a identificação e resolução de problemas: deve ser desenvolvida uma estratégia para que se identifique todos os problemas emergentes da organização e deve-se delinear corretamente estratégias

para a resolução de tais problemas. Por fim, é preciso que haja um treinamento dos envolvidos para a minimização ou extinguir o problema.

- Recompensar resultados positivos: ideias promissoras, projetos bem-sucedidos e trabalhos bem realizados devem ser recompensados para motivar as pessoas a continuar participando e contribuindo para tais atividades.
- Motivar pessoas ligadas a atividades de longo prazo: algumas tarefas na empresa são seccionadas em diversas etapas e envolvem um grande investimento de tempo, esforço e dinheiro, para resultados que não surgem de imediato. Dessa forma, os esforços despendidos com tais tarefas devem ser devidamente reconhecidos em cada uma de suas etapas, para motivar os envolvidos a continuar realizando o trabalho de forma satisfatória.
- Envolver a organização como um todo: as atividades de qualidade de vida no trabalho não devem se limitar a grupos específicos, mas sim, a organização como um todo.

Em síntese, Nadler e Lawler (1983) conceberam o conceito de que a efetividade de um programa de QVT está inter-relacionada a uma série de fatores, e, nessa perspectiva, apresentam uma estruturação que deve ser conduzida na implantação dos referidos programas.

Nadler e Lawler priorizaram a conceituação teórica da Qualidade de Vida no Trabalho através de uma análise espaço-temporal, em diferentes contextos. São apresentadas diferentes concepções que a QVT mostrou no curso da História. O ponto de maior destaque do trabalho de Nadler e Lawler é a retrospectiva histórica das concepções da qualidade de vida no trabalho, que aborda as perspectivas ligadas ao conceito desta, desde 1969 até 1982, acrescidas de um conceito da qualidade de vida no trabalho projetando um futuro próximo.

### 3.1.2 Modelo De Qualidade De Vida De Hackman E Oldhan

Neste modelo, as dimensões do cargo são fundamentais na QVT. Para Hackman e Oldhan, estes aspectos são responsáveis por estados psicológicos críticos que levam a resultados pessoais e de trabalho que afetam diretamente a qualidade de vida no trabalho. Assim, as dimensões essenciais tendem a promover a motivação, a satisfação e a qualidade do trabalho e a reduzir a rotatividade e o absenteísmo (DAVIS e NEWSTROM, 1992,). Os aspectos baseados nos cargos são, de acordo com Chiavenato, 1999:

- Variedades de habilidades: o cargo exercido deve exigir várias e diferentes habilidades e conhecimento.
- Identidade da tarefa: ressalta a importância do indivíduo sobre as suas tarefas, o trabalho deve ser realizado do início ao fim, para que este perceba que produz um resultado palpável.
- Significado da tarefa: a pessoa deve ter uma clara percepção de que forma o seu trabalho produz consequência e impactos sobre o trabalho dos demais.
- Autonomia: defende-se a responsabilidade pessoal para planejar e executar as tarefas e independência para desempenhá-las. Um exemplo seria a prática de gerência por objetivos, pois proporciona um papel importante aos trabalhadores no estabelecimento de seus próprios objetivos e na busca de planos para consegui-los (DAVIS e NEWSTROM, 1992, p. 152).
- Feedback: refere-se às informações, pode ser dividido em retroação do próprio trabalho e retroação extrínseca.
  - Retroação do próprio trabalho: os superiores devem proporcionar informação de retorno para que o próprio indivíduo possa avaliar o seu desempenho.
  - Retroação extrínseca: deve haver um retorno dos superiores hierárquicos ou cliente a respeito do desempenho de sua tarefa.

A ideia do feedback é simples, mas de grande importância para as pessoas no trabalho, pois através desse retorno é que o trabalhador poderá fazer uma autoanálise, visando melhorias em sua conduta profissional.

Por esses indicadores é possível observar a importância dos administradores para a conscientização da qualidade de vida dos trabalhadores. No quesito significado da tarefa, por exemplo, é papel do administrador mostrar a importância da mesma para o empregado. A tarefa pode ser simples, mas cabe ao administrador mostrar a vital importância desta para o processo, e quando isso é entendido pelo executor traz um sentido de satisfação pessoal ao desempenhá-la. Da mesma forma, o feedback permite ao colaborador avaliar e corrigir as possíveis falhas na execução das atividades.

Foi convencionado que o nível máximo de motivação é obtido na medida em que um trabalho apresenta, simultaneamente, o escore máximo em todas essas dimensões.

### 3.1.3 Modelo De Qualidade De Vida De Walton

O modelo proposto por Walton, apresentado a seguir é dividido em oito fatores e cada um deles abrange diferentes dimensões, como demonstrou Chiavenato, 1999.

#### 1 - Compensação justa e adequada

- Salário adequado ao trabalhador.
- Equidade ou compatibilidade interna.
- Equidade e compatibilidade externa.

#### 2 - Condições de segurança e saúde no trabalho

- Jornada de trabalho.
- Ambiente físico (seguro e saudável).

#### 3 - Utilização e desenvolvimento de capacidades

- Autonomia.
- Significado da tarefa.
- Identidade da tarefa.
- Variedade de habilidades.
- Retroação e retroinformação.

#### 4- Oportunidades de crescimento contínuo e segurança

- Possibilidade de carreira.
- Crescimento profissional.
- Segurança do emprego.

#### 5 - Integração social na organização

- Igualdade de oportunidades.
- Relacionamentos interpessoais e grupais.
- Senso comunitário.

#### 6 - Garantias constitucionais

- Respeito às leis e direitos trabalhista.
- Privacidade pessoal.
- Liberdade de expressão.
- Normas e rotinas claras da organização.

#### 7 - Trabalho e espaço total de vida

- Papel balanceado do trabalho na vida pessoal

#### 8 - Relevância social da vida no trabalho

- Imagem da empresa.
- Responsabilidade social pelos produtos/serviços.
- Responsabilidade social pelos empregados.

Percebe-se que as dimensões da QVT são abrangentes, basicamente envolvem a vida tanto organizacional como social, o que confirma a visão biopsicossocial. Estes fatores confirmam a importância do bem-estar dos trabalhadores para a saúde da organização. Além disso, é possível notar o papel das pessoas, cada vez mais integrado e participante da vida das organizações. Quando os funcionários se envolvem em suas atividades, podendo utilizar-se de suas qualidades para atingir os objetivos propostos, sentem-se responsáveis pelo sucesso da empresa e satisfeitos com seu trabalho. Cavassani e Biazian, 2006, exploram ainda mais este conceito nos tópicos que seguem:

- Utilização e desenvolvimento de capacidades: Este é um novo paradigma da administração. Enquanto antes as pessoas eram treinadas para desempenhar trabalhos repetitivos, hoje a tecnologia é responsável por realizar esse tipo de trabalho e a organização passa a dar espaço para que as potencialidades do indivíduo sejam desenvolvidas e utilizadas. As pessoas passam desenvolver suas capacidades. Assim, a tendência é que os funcionários tenham um certo grau de autonomia e identificação com o trabalho.
- Oportunidades de crescimento contínuo: As pessoas são muito mais capazes do que pensam que são, mas para isso a organização deve oportunizar o crescimento, tanto em termos pessoais e intelectuais como profissional. O trabalho deve proporcionar desafios constantes.
- Integração social na organização: Este aspecto refere-se à importância da igualdade de oportunidades na organização, sem beneficiar um funcionário em detrimento de bom relacionamento com os líderes, por exemplo.
- Garantias constitucionais: a liberdade de expressão e o respeito à individualidade e diferenças devem ser respeitadas pela organização. Com a QVT surge o conceito de trabalho humanizado segundo Davis e Newstrom (1992), a hipótese básica do trabalho humanizado é que ele é mais vantajoso quando promove o “melhor ajustamento” entre os empregados, tarefas, tecnologia e meio ambiente.

Para Mônaco e Guimarães: “o Modelo de Walton é o mais amplo, contemplando processos de diagnóstico de Qualidade de Vida no Trabalho, levando em consideração os fatores intra e extra empresa. ” Assim, podemos

constar que para Walton os programas de QVT objetivam conceber uma organização mais humanizada, onde o trabalho seja desempenhado com responsabilidade e autonomia e que o trabalhador possua tarefas adequadas ao seu cargo e possua conhecimento de seu desempenho, assim como perceba a valorização de seu trabalho e tenha oportunidade de buscar seu desenvolvimento profissional.

Baseado nos modelos de Qualidade de Vida no Trabalho apresentados, é possível implantar programas de bem-estar social voltados aos funcionários. Nesse sentido, vamos observar no próximo capítulo de que forma as Relações Públicas podem contribuir através da comunicação interna para o desenvolvimento de tais programas.

## **4 RELAÇÕES PÚBLICAS NAS ORGANIZAÇÕES**

### **4.1 O Surgimento Das Relações Públicas**

Desde que a humanidade se organiza em cidades, comércio e políticas administrativas, ou seja, se organiza em sociedade, as relações públicas são desenvolvidas. Ainda que pudéssemos encontrar figuras de grande importância na história que representavam o papel deste profissional, o desenvolver da profissão começa a ser materializado no início do século XX com o modo de produção capitalista e ganha grande forma após a Primeira Guerra Mundial.

Segundo Barbieri (1960, p. 21-22) a “Relações Públicas como filosofia de ação tendente a tornar algo apreciado ou conhecido são tão antigas quanto à própria civilização, apenas não haviam sido batizadas com o nome que têm”. Dessa forma, acredita-se que a profissão de Relações Públicas seja antiga, porém como elemento indispensável para o funcionamento efetivo das organizações, bem como parte Ciência Social, são conceitos e posicionamentos relativamente novos.

#### **4.1.1 Relações Públicas nos Estados Unidos da América**

Para Andrade (1983, p.61) muitos profissionais atribuem as primeiras atuações como Relações Públicas aos norte-americanos Sam Adams, Amos Kendall, André Jackson, Abraham Lincoln e Phineas T. Barnum. Porém, segundo o próprio autor, foi na segunda década do século XX que o jornalista Ivy L. Lee tornou-se referencial na área.

Nessa época, grandes empresas que faziam parte de cartéis nas atividades industriais entraram em “confronto” com a opinião pública do país. Nesse sentido, John D. Rockefeller devido à greve sangrenta de “Colorado Fuel and Iron Co”, contratou Ivy Lee e assim iniciaram um grande processo.



O jornalista, criador do primeiro escritório mundial de Relações Públicas, dispensou os detetives, iniciou um diálogo com a imprensa e com os principais líderes da comunidade, e abriu as portas da organização para seus públicos. Além disso, foram criadas fundações, universidades, centros de pesquisa, hospitais e museus.

Segundo Andrade (1983, p.62) Ivy Lee “(...) conseguiu criar um halo de protetor da humanidade e de benemérito na figura do milionário americano”. Porém, “não se pode dizer que Lee tenha usado nessa ocasião técnicas exatas de RRPP., mas, de qualquer maneira, conseguiu solucionar a questão e chamou a atenção dos donos de poderosas empresas para o problema” (ANDRADE 1983, p. 62). É desde esta época que se iniciou o processo de humanização dos negócios e a colocação das Relações Públicas dentro da alta administração.

A frase “o público tem que ser informado” de Ivy Lee, não significa que o público tenha sido informado sobre as reais condições de exploração do trabalho e que a exploração da mais-valia tenha deixado de existir, segundo Peruzzo (2003, p. 22), porém já se via uma significativa mudança de pensamento entre os capitalistas da época e graças à atuação de profissionais como Lee.

Durante a grande depressão econômica, várias empresas procuraram se restabelecer com o auxílio dos Relações Públicas. Na época da Segunda Guerra Mundial, muitas organizações, bem como o governo foram obrigados a dar esclarecimentos a opinião pública, recorrendo assim aos profissionais de RP.

Pode-se dizer ainda que o alavancar da profissão se deu indiretamente através de referencias como Taylor Ford, Elton Mayo, Paul Garret, entre outros. Profissionais que através do estudo e da aplicação da organização racional do trabalho, estabeleceram doutrinas e desenvolveram o conhecimento a respeito de Relações Públicas.

De acordo com Andrade, citado por Peruzzo (2003, p. 22) entre 1919 e 1929 são publicados trabalhos específicos de Relações Públicas, entre ele o livro *Crystallizing Public Opinion*, em 1923 por E. L. Bernays, o que indica o início do processo de estruturação da atividade numa situação de crise.

Nos Estados Unidos, Andrade (1983, p. 64) destaca ainda que a primeira escola de Relações Públicas foi a Escola de Relações Públicas e Comunicações da Universidade de Boston, em 1947. Porém o primeiro órgão especializado de Relações Públicas foi o “Public Relations News”, do casal Griswold em 1944.

A partir de todos esses fatores, o desenvolvimento da profissão de Relações Públicas cresceu muito nos Estados Unidos, influenciando outras nações. Tornou-se imprescindível dentro das organizações americanas que buscavam não apenas a satisfação da opinião pública, mas também as que estavam interessadas em construir laços duradouros com os seus públicos.

#### 4.1.2 Na Europa

Em 1949 na Europa, mais especificamente na França, surgiram os primeiros Relações Públicas do país. Porém muitos estudiosos garantem que as Relações Públicas chegaram a terra gaulês há alguns anos antes, como vemos no comentário citado por Verdier (ANDRADE, 1983) “as Relações Públicas chegaram à França em junho de 1946, quando do retorno dos Estados Unidos da América de um conferencista de uma sociedade petrolífera com sede em Paris”. Dizem ainda que foram as organizações petrolíferas, “ESSO Standard” e a “Shell Petroleum”, que impulsionaram o desenvolvimento com a criação de Departamentos de Relações Públicas.

Em 1950 foi fundado o “Club de La Maison de Verre”, que reunia especialistas em RP, e em 1954 surgiu a “Association Française des Relations Publiques” (AFREP). Além disso, a série de artigos de Alexandre Virenque na revista “CNOF” contribuiu muito para o desenvolvimento da profissão, bem como as conferências realizadas pela AFREP.

Em 1950, foi publicado o primeiro livro de Relações Públicas na França. De título “Les Relations Publique des Entreprises Privées”, foi escrito por B. Etienne e deu credibilidade a profissão. Ademais o ensino de Relações Públicas na França pelo Instituto de Relações Públicas de Paris em 1954, ajudou a consolidar a profissão no país.

Na Bélgica, desde 1952, existe o Centro Belga de Relações Públicas que produz um periódico especializado sobre a profissão. Além disso, a publicação do livro “Précis de Relations Publiques” obteve grande repercussão entre os profissionais da área no próprio país e na Europa Ocidental.

Andrade (1983, p.67) afirma que “o desenvolvimento de RP na Itália se deu através dos trabalhos dos homens de Relações Públicas das grandes

organizações italianas”. Empresas como “FIAT”, “Alfa-Romeo”, “ESSO Italiana” e a “Associazione Italiana de Relazioni Pubbliche” (AIRP) constituída em 1954, fortaleceram as Relações Públicas no país, que em 1960, recebeu o Instituto Superior para o Estudo de Relações Públicas.

Na Suécia, a atuação de Relações Públicas tornou-se bastante conhecida através da “Linha Aéreas Escandinavas” e de empresas que promoviam as companhias americanas e inglesas nos países escandinavos.

Já na Grã-Bretanha o desenvolvimento da profissão se deu no campo governamental, porém não podemos deixar de destacar a atuação dos Relações Públicas nas empresas Unilever e na Ford Inglesa. Destaque ainda para a Associação Internacional de Relações Públicas e o Instituto Britânico de Relações Públicas que ajudaram a fomentar a profissão. Na Hungria, segundo dados de Andrade (1983, p. 67), após a realização em 1972 do Seminário Reed de Relações Públicas a profissão tomou impulso.

Em 1958, a Federação Pan-Pacífico de Relações Públicas foi criada e reunia entre seus membros entendido de Relações Públicas do Havaí, Austrália, Japão, Filipinas, Nova Zelândia, Fiji e Formosa. Já em 1975, foi fundado a Federação Africana de Associações de Relações Públicas (FAPRA).

A partir da estruturação da profissão de Relações Públicas em vários países, começaram a ser realizadas Conferências de Relações Públicas e Congressos internacionais. Com o objetivo de aproximar os Relações Públicas do mundo todo e trazer assuntos que seriam pauta do cotidiano desses profissionais, foi realizado, como por exemplo, o II Congresso Internacional de Relações Públicas. Este foi executado em Veneza, Itália, entre os dias 24 e 27 de maio de 1961, e trazia como temas desde a formação profissional do técnico de RP, até RP nas comunidades nacionais. Foi nesse encontro ainda aprovado o projeto de Código de Ética Internacional de Relações Públicas, que seria aprovado, virando o então “Código de Atenas”.

#### 4.1.3 Na América Latina

Em 1960 foi sediada na Cidade do México, a I Conferência Interamericana de Relações Públicas, que abriu as portas para a profissão no cenário latino-americano. Como consequência ocorreu à fundação da Federação Interamericana de Associações de Relações Públicas (FIARP).

A profissão atingiu o seu ponto máximo na época com a criação da I Assembleia Mundial de Associações de Relações Públicas no ano de 1978 na Cidade do México. Em 1963, durante a Assembleia Geral em Santiago foram estabelecidos os Estatutos na FIARP, atual Confederação Interamericana de Relações Públicas (CONFIARP).

Tal confederação tinha como alguns objetivos facilitar o intercâmbio de ideia e experiências, promover a Relações Públicas, além reunir todos os profissionais, seja do âmbito público, quanto do privado em busca da unidade e colaboração dentro da profissão.

Em 1967, foi criada no Rio de Janeiro Comissão Interamericana para o Ensino de Relações Públicas (CAPERP), com o objetivo de orientar o currículo mínimo para os cursos superiores de Relações Públicas. Em 1982, em Curitiba foi criado o Centro Interamericano de Estatutos Superiores de Relações Públicas (CIESUMAR), que tinha como objetivo o de orientar e instigar pesquisas no curso de Pós-graduação em Relações Públicas.

Foram realizadas ainda diversas Conferências na América Latina que ajudaram a legitimar a profissão dentro do continente e fazer com que ela fosse reconhecida.

Na América do Sul, a história das Relações Públicas na Colômbia começou no ano de 1948, com a criação de departamentos de Relações Públicas nas companhias de aviação Avianca, Lansa e Tropical OliCompany. Em 1960, foi criada a Associação Colombiana de Relações Públicas (ACORP) e em 1963 o Centro de Estudo de Relações Públicas (CERP), que alguns anos mais tarde se uniram e fundariam a Sociedade Colombiana de Relações Públicas (SOCORP).

Na Venezuela, em 1948 foi criado o primeiro departamento de Relações Públicas, segundo Teobaldo de Andrade em sua obra *Para Entender Relações*

*Públicas* (ANDRADE 1983, p. 73). Porém o seu desenvolvimento no país se deu mais intensamente com a criação da Associação Venezuelana de Relações Públicas em 1957.

No Peru, a legitimação da profissão ocorreu com a Federação Peruana de Relacionistas Públicos, fusão das entidades Associação Peruana de Relações Públicas e Sociedad Peruana de Relaciones Públicas. Já na Bolívia, com a fundação da Associação Boliviana de Relaciones Públicas (ABOREP), a atividade deslanchou, filiando-se a FIARP.

Em 1966 no Paraguai, começava a funcionar a Associação Paraguaia de Profissionais de Relaciones Públicas. Já no Chile, segundo Andrade (1983, p.74) “destaca-se o trabalho pioneiro e constante do Instituto Chileno de Relaciones Públicas (ICREP)”.

No Uruguai a Associação Uruguia de Relaciones Públicas (AURP) torna-se a entidade mais participativa e atuante da Federação Interamericana, tendo produzido em 1965 a VII Conferência Interamericana de Relaciones Públicas e teve como responsabilidade realizar a XVI Conferência.

A Associação Argentina de Profissionais de Relaciones Públicas foi resultante da união da Associação Argentina de Relaciones Públicas e Círculo Argentino de Profissionais de Relaciones Públicas. Nesse, sentido as Relaciones Públicas permaneceram bem desenvolvidas no país, principalmente nas grandes organizações e universidades, incluindo a vasta literatura a respeito da profissão.

#### 4.1.4 No Brasil

No Brasil o desenvolvimento da profissão de Relaciones Públicas surgiu com o funcionamento de departamentos especializados, com o objetivo de atender diversas demandas dentro das organizações vindas de diversos países. Andrade afirma que:

As Relaciones Públicas, no Brasil, têm seu primeiro marco na ordem de serviço, datada de 30 de janeiro de 1914, da direção da antiga “The San Paulo Tramway Light and Power Company Limited” (hoje Eletropaulo), mandando criar o departamento de Relaciones Públicas da então companhia canadense no Brasil. (ANDRADE, 1983, p. 76).

O profissional que assumiu como chefe do então departamento, foi Eduardo Pinheiro Lobo, considerado o “Pai das Relações Públicas no Brasil” e que prestou grandes serviços à classe dos profissionais de Relações Públicas. Em 1946, segundo a Revista “ESSO” (ANDRADE apud REVISTA ESSO), o segundo Serviço de Relações Públicas no Brasil foi o da Escola Técnica de Aviação na cidade de São Paulo, com o objetivo de melhorar as relações entre os alunos da ETA e a população.

O primeiro curso regular de Relações Públicas foi desenvolvido pela Escola de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas, no Rio de Janeiro sob o apoio da ONU. Nos anos seguintes, vários trabalhos e encontros foram realizados pelos estudiosos de Relações Públicas, como o Grupo de Relações Públicas com a finalidade de criar uma associação de Relações Públicas. No dia 21 de julho de 1957 foi discutido e aprovado o Estatuto da Associação Brasileira de Relações Públicas (ABRP).

Segundo Kunsch (2003), a ABRP passou por ótimas fases, porém enfrentou momentos de fragilidade. Valença afirma que

(...) após a Associação ter se tornado independente, e financeiramente forte, passou a ser politicamente cobiçada. Os profissionais, todos homens de negócios sem experiência política, foram sistematicamente aliados da administração e a entidade esvaziou-se profissionalmente, perdendo todo o brilho conquistado pelos entusiasmados profissionais que a haviam criado e transformando-se em algo que nem de longe reflete o profissionalismo, o dinamismo e a atualização técnica da profissão no Brasil (VALENÇA, 2003, p. 21).

Na década de 60 ocorreu a legitimação da profissão no país e a sua regulamentação. Através da emissão da lei nº 5.377, de 11 de dezembro de 1967 e da sua regulamentação no dia 26 de setembro de 1968, a atividade de Relações Públicas tornou-se exclusividade dos bacharéis de Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas. Nesse sentido, o Brasil foi o primeiro país a regulamentar a profissão, porém muitos críticos acreditam que essa formalização foi de extrema precocidade, já que a atividade não estava consolidada na sociedade.

Em sua história, a profissão de Relações Públicas carregou consigo sempre a dificuldade de conceituação, além de ligações equivocadas, como por

exemplo, a sua atuação na ditadura militar, que trouxeram dúvidas sobre o real objetivo da profissão. Porém o que mais dificulta que a atividade tenha uma definição estabelecida é a quantidade de trabalhos realizados, não só no Brasil, mas como em outros países do mundo. Se de certa forma, estes estudos agregam a atividade e garantem o seu desenvolvimento dentro das Ciências Humanas, o grande número de definições acaba por deixar indefinido um conceito padrão, dificultando sua definição.

#### **4.2 Conceitos E Atividades De Relações Públicas**

Depois de contextualizar o surgimento específico das Relações Públicas, em nossa sociedade, em primeiro lugar precisamos entender os reais conceitos e considerações sobre o que é Relações Públicas, suas atividades, habilidades e ferramentas. Fica claro o surgimento da atividade em circunstâncias de conflitos de classes e o interesse capitalista, explicitando essa prática no mundo em vigência.

A partir da fundamentação das ciências sociais, em que o homem é o objeto de estudo, temos a primeira definição oficial sobre o que é Relações Públicas, determinada pela ABRP – Associação Brasileira de Relações Públicas –que define como “atividade e o esforço deliberado, planejado e contínuo para estabelecer e manter a compreensão mútua entre uma instituição pública ou privada e os grupos de pessoas a que esteja direta ou indiretamente ligada” (PERUZZO, 1986, p. 33). Complementando ainda a definição decidida pela ABRP, a autora ressalta a principal função das Relações Públicas, para também dar sua definição:

Ou seja, a atividade de Relações Públicas requer que seus programas sejam cuidadosamente planejados e que Relações Públicas não devem ser feitas ocasionalmente, mas como um processo que exige continuidade, objetivando estabelecer e manter a compreensão mútua entre a instituição e os grupos de pessoas a ela ligados. Estes são postos-chaves da teoria das Relações Públicas, porque são uma atividade que tem por base atuar sobre a mente das pessoas na busca de harmonizar interesses entre instituições e seus públicos. Assim, Relações Públicas se realiza em empresas privadas e públicas, nos demais organismos da sociedade civil (escola, igreja, meio de comunicação de massa, associações, etc.) e no Estado (PERUZZO, 1986, p. 33-34).

Devido à grande diversidade de conceituações por parte de acadêmicos e estudiosos da habilitação de Relações Públicas dentro da Comunicação, o professor Simões (1979, p.4) afirma que “o termo Relações Públicas é polissêmico, isto é, possui vários significados: um processo, um profissional, uma profissão, uma função, uma técnica e, talvez, como querem alguns, uma ciência.” Verifica-se isso ao se observar o modo de falar de todos aqueles que tratam do assunto, pois, quando, desejam referir-se ao processo de relacionamento da organização com os seus vários públicos, dizem ‘as Relações Públicas’. Para designar o profissional que assessora ao poder decisório da empresa, quanto ao andamento do processo, dizem ‘o Relações Públicas’. A profissão também se chama Relações Públicas. Enfim, “é um termo para designar muitos objetos, dificultando sobretudo a comunicação daqueles envolvidos no assunto, tanto os antigos como os iniciantes” (SIMÕES, 1979).

No “Acordo do México”, firmado na I Assembleia Mundial de Presidentes de Associações de Relações Públicas, realizado de 9 a 11 de agosto de 1978, na Cidade do México. O evento contou com representantes de 34 associações, que em comum acordo firmaram o Acordo do México que conceitua o exercício do profissional de Relações Públicas

O exercício da profissão de Relações Públicas requer ação planejada, com apoio na pesquisa, comunicação sistemática e participação programada, para elevar o nível de entendimento, solidariedade e colaboração entre uma entidade, pública ou privada, e os grupos sociais a ela ligados, num processo de interação de interesses legítimos, para promover seu desenvolvimento recíproco e da comunidade a que pertencem (PERUZZO, 1986, p. 34).

A princípio, a função do Relações Públicas, segundo o Acordo do México, seria identificar e relacionar o interesse do privado – tanto dos públicos como das organizações – com o interesse do público por meio do diálogo. O Acordo também reivindica a atividade do profissional como uma ação planejada, pois é respaldada pela comunicação, participação e pesquisa. A pesquisa é considerada um método para avaliar o valor e extensão de alguns acontecimentos e identificar seus fatores determinantes. Na Relações Públicas, utilizamos 3 tipos de pesquisa: a de opinião pública, de média (meios de comunicação massiva) e de administração ou institucional.



## Simões também dá sua conceituação sobre o processo de Relações Públicas e sua função

Relações Públicas é, antes de tudo, um processo intrínseco entre a organização, pública ou privada, e os grupos aos quais está direta ou indiretamente ligada por questões de interesses. Esses grupos em nosso caso recebem a designação de públicos. Este processo é um fenômeno que sempre existiu, apenas que somente neste século foi percebida sua importância. Caracteriza-se por ser multidimensional, dinâmico e histórico, das várias formas de interação das organizações em um sistema social, segundo estruturas políticas, econômicas, sociais, éticas, psicológicas e culturais (SIMÕES, 1979, p. 4).

Portanto, o profissional de Relações Públicas é o responsável por elaborar políticas comunicacionais conexas à realidade da organização atendida. Conforme seus objetivos e da organização, cabe a esse profissional planejar, implementar e avaliar essas políticas de comunicação. Além disso, o Relações Públicas tem como missão estabelecer e preservar a identidade organizacional de acordo com os públicos identificados. Para o cumprimento de todas essas atividades, citadas desde o início deste capítulo, foram enumeradas algumas funções básicas do profissional de Relações Públicas, confirmadas pela Comissão Interamericana para La Enseñanza de las Relaciones Públicas (CIPERP), que são elas: “assessoramento, pesquisa, planejamento, execução (comunicação) e avaliação” (ANDRADE, 1977, p. 35).

Nestes cinco itens especificados por Andrade (1977), temos um bom panorama de quais atividades são de responsabilidade do profissional de Relações Públicas. Para a correta execução de seu trabalho é preciso antes de tudo a pesquisa para determinar o ponto de partida de todo seu trabalho. Segundo autores do livro “Métodos de pesquisa nas relações sociais” a pesquisa é originada de uma pergunta, mas que

A natureza da pergunta varia. A partir da observação de um acontecimento ou de uma série de acontecimentos é possível perguntar se os acontecimentos desse tipo sempre seguem o mesmo padrão, ou se existem circunstâncias nas quais o resultado pode ser diferente. Ou é possível procurar uma explicação para o processo pelo qual certas condições conduzem a determinados resultados (SELLTIZ; JAHODA; DEUTSCH; COOK, 1967, p. 6).

Depois de um embasamento com a pesquisa mais adequada para dada ocasião, as demais funções acontecem como consequência, resultando em um bom trabalho de Relações Públicas.

Nesta mesma linha de pensamento, Kunsch (2003) divide as atividades das Relações Públicas em quatro funções: administrativa, estratégica, mediadora e política. Ambas as funções são estratégicas e essenciais para o bom desempenho do profissional, e por se tratar de um ambiente com públicos que variam desde o privado até o público, empregaremos todas as funções citadas.

Na função administrativa, a autora cita a definição de Raymond Simon que diz: “As relações públicas constituem a função administrativa que avalia as atitudes do público, identifica as políticas e os procedimentos de uma organização com o interesse público e executa um programa de ação e comunicação para obter a compreensão e aceitação do público” (Apud KUNSCH, 2003, p.101).

Já a função estratégica, de acordo com Kunsch (2003), tem como desempenho contribuir nos valores econômicos, pois cria novos canais de comunicação e aprimora os já existentes. Estes canais servem como fortalecimento da identidade corporativa da organização e faz cumprir sua missão, visão e valores, além de reforçar o domínio institucional.

O representante de Relações Públicas também fica incumbido de mediar o relacionamento da organização com seus públicos e criando harmonia entre os diferentes interesses, através da função mediadora. E por fim, dentro da função política, se encaixa a resolução de crises, que exige o preparo do profissional, principalmente do planejamento prévio e previsões.

E por último, temos a definição de Stuart Turner, que de forma mais simplificada e exemplificada diz:

As RP devem ser deliberadas e planejadas – devem ser parte da abordagem básica de uma organização para com a vida, não alguma coisa rotulada posteriormente como uma reflexão tardia. E devem ser sustentadas, não alguma coisa feita como, digamos, uma operação de combate a um incêndio, e depois esquecida. Talvez as palavras-chave na definição sejam “compreensão mútua”. Você não estará muito errado se considerar as RP como “construção de pontes”: a construção de uma ligação através da qual seus vários públicos fiquem sabendo mais a seu respeito e, igualmente importante, a compreensão que você adquire deles e de suas necessidades. (TURNER, 1987, p. 24)

Turner afirma que a atividade do profissional de Relações Públicas deve ser algo constante nas instituições, e não algo pontual e de emergência – comparando a um combate ao incêndio.

Neste contexto, surge o papel do profissional de relações-públicas, habilitado para analisar, pensar e planejar a comunicação dentro e fora das empresas de maneira estratégica. A comunicação voltada para as organizações compreende um complexo conjunto de ações estratégicas e processos desenvolvidos para criar e manter a imagem da organização, tanto interna quanto externamente, gerando o que hoje chamamos de reputação corporativa. Cesca (2006, p.24) recorre à Resolução Normativa nº 43, de 24 de agosto de 2002, baixada pelo Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas, para esclarecer sobre as atividades específicas dos profissionais de Relações Públicas:

- a) realizar pesquisas de auditoria de opinião de imagem; diagnósticos de pesquisas e de auditorias de opinião pública e imagem; planejamento estratégico de comunicação institucional; pesquisa de cenário institucional.
- b) estabelecer programas que caracterizem a comunicação estratégica para a criação e manutenção do relacionamento das organizações com seus públicos de interesse.
- c) planejar, coordenar e executar programas de interesse comunitário, informação para a opinião pública; comunicação dirigida; utilização de tecnologia de informação aplicada a opinião pública; esclarecimento de grupos, autoridades e opinião pública sobre os interesses da organização.
- d) ensinar disciplinas e técnicas de relações públicas
- e) avaliar os resultados dos programas obtidos na administração do processo de relacionamento da entidade com seus públicos.

Destarte, entendemos que o profissional de Relações Públicas tem a capacidade de estabelecer estruturas eficientes de comunicação com todos os segmentos de público da organização, resolvendo prováveis e constantes conflitos que possam se apresentar na execução dos processos organizacionais. O relações-públicas possui a missão de estabelecer programas de comunicação

estratégica que utilizem a criatividade e conservem o relacionamento das organizações com seus públicos de interesse. Salientamos aqui que a criatividade é aquela procedente de informações, ou seja, aquela obtida através do acúmulo de dados diversos, que associados com outros dados solucionem problemas.

### 4.3 Organizações

Até então, para conceituar as atividades e competências do Relações Públicas, o fizemos sempre em relação à uma organização. Para isso é importante descrever brevemente o seu surgimento, sua importância na sociedade atualmente e algumas classificações impostas por alguns acadêmicos.

Após a Revolução Industrial, no final do século XIX, a sociedade começa a aumentar sua produção e o conceito de organização – até então familiar ou feudal – passar a ser de grande escala fazendo nascer então o capitalismo.

Enquanto que em um passado às vezes não muito longínquo eram a família, a tribo, o clã, o feudo, a pequena empresa familiar, de caráter agrário, artesanal, ou eventualmente comercial, os sistemas sociais dominantes, no mundo moderno apenas a família embora muito modificada conserva sua importância; as pequenas empresas tendem a desaparecer, e aqueles outros tipos de sistemas sociais já desapareceram, dando lugar às grandes empresas, ao Estado moderno com toda a imensa gama de serviços que presta, aos clubes, às escolas, às igrejas, às associações de classe. (MOTTA, 1980, p.16)

Atrelados aos ideais capitalistas surgem novos conceitos de organização fortemente discutidos por Fernando C. Prestes Motta em seu livro Introdução à Organização Burocrática, que em estudos posteriores à Weber – até então defensor da burocracia – que a princípio as organizações tinham a mesma definição que esta, tanto uma empresa privada, quanto um organismo estatal ou o exército.

Em sua obra, Motta descreve três tipos básicos de classificação para os sistemas sociais. A primeira classificação diz que os sistemas podem ser

classificados segundo sua racionalidade, sendo eles (1) inorganizado - multidão, classe social, grupo de idade – (2) semi-organizados – família, tribo, feudo, empresa familiar – (3) organizados – Estado, grandes empresas, associações.

A segunda categorização é baseada em R.M. Maclaver e Charles H. Page (MOTTA, 1980, p. 23) a estruturou a partir de proporções e se dividem em três unidades: unidades territoriais inclusivas, unidades baseadas na consciência de um interesse comum, mas sem organização e unidades baseadas na consciência de interesse comum e com organização definida.

Por fim, a terceira classificação dada por Motta, e a definição que nos atende melhor a este capítulo, é resolvida por Weber, baseada nos tipos de dominação sendo também três: (1) Carismática, que segundo o autor é irracional, pessoal e não pode ser delegada nem concedida por herança; (2) Tradicional, com dominação conservadora, oposta às mudanças e com poder delegado “naturalmente” (3) Racional-legal ou Burocrática, em que “a dominação burocrática é aquela cuja legitimidade se baseia em normas legais racionalmente definidas. O predomínio desse tipo de dominação dentro de um sistema social define a existência de uma organização ou burocracia” (MOTTA, 1980, p. 29).

E para finalizar, Kunsch, em relação às organizações destaca que:

Outra maneira simples e tradicional de classificar as organizações é pelas formas de propriedade – se são públicas, privadas ou sem fins lucrativos. Nesse sentido, há hoje uma tendência em distribuí-los ao longo do primeiro setor (setor público – órgãos governamentais), do segundo setor (setor privado – empresas comerciais e industriais) ou do terceiro setor. Este último é formado por um conjunto muito diversificado de organizações cuja atuação é voltada para o social e não visam ao lucro; são as organizações não-governamentais (ONGs), as organizações voluntárias etc.” (KUNSCH, 2003, p. 41).

Dessa forma, o profissional de Relações Públicas deve atuar junto às figuras estratégicas da organização, como gerências e diretorias, com o objetivo de moldar e criar a comunicação em função das necessidades da instituição, assim o profissional pode contribuir para melhorar a comunicação e instituir ferramentas para torná-la cada vez mais assertiva, construindo um relacionamento mais sólido entre todos os níveis hierárquicos.

#### 4.3.1 A Importância da Comunicação nas Organizações

Segundo Chiavenato (2006), os seres humanos são obrigados a cooperar uns com os outros, formando organizações para alcançar certos objetivos que a ação individual isolada não conseguiria alcançar. Pode-se dizer que organizações são sistemas de atividades coordenadas por mais de duas pessoas que cooperam entre si e só existem quando há pessoas capazes de se comunicarem, dispostas a contribuir com ação conjunta e com a motivação de alcançarem um objetivo em comum.

A comunicação organizacional é de extrema importância para as empresas, pois visa transmitir informações, decisões internas e desenvolver relacionamentos que integram e coordenam todas as partes. Seu objetivo também é facilitar a compreensão dessas relações internas, contribuindo para melhorar a produtividade dos empregados e para um ambiente interno mais saudável.

O comportamento humano é resultado de um conjunto de fatos coexistentes, que podem ser entendidos como um campo de forças dinâmico inter-relacionado. Portanto, o comportamento de uma pessoa depende não somente de suas experiências passadas, mas também do meio ambiente psicológico atual. (NETO, 2001, p. 57)

Dessa forma, as organizações ao se comunicarem contribuem para o ambiente interno mais saudável, transmitindo informações necessárias, mas também instaurando um canal de mão dupla, onde seus funcionários possam contribuir com melhorias, aumentando a produtividade e o bem-estar de todos.

Assim, o desafio das organizações é enfrentar a competitividade e sobreviver às novas exigências de mercado, sem deixar de olhar para seu corpo interno. Porém no passado a comunicação organizacional tinha como função apenas estabelecer elos de relacionamentos com o emissor e receptor, hoje, não se pode imaginar uma empresa que se pretenda ser líder de mercado e que volte às costas para o trabalho de comunicação (BUENO, 1995, p. 9).

Transformar esse cenário é difícil e muito importante, pois a cada instante as organizações se relacionam com mais e mais públicos, criando laços com as mais diferentes pessoas, seja qual for o público. Assim, cada indivíduo recebe e desenvolve um comportamento diferente de acordo com a mensagem

que recebe e como recebe, aumentando o grau de dificuldade e importância da comunicação organizacional.

Segundo Nassar (2004), aos gestores cabe prestar atenção às mudanças na sociedade e antecipar-se a um modelo diferente de relacionamento. A autoestima dos trabalhadores, o sentimento de identidade com a organização, a responsabilidade com o trabalho, a produtividade e a competitividade, entre outros indicadores, com certeza, não são estimuladas por uma comunicação interna que os despreza ou subestima. (NASSAR, 2004, p. 31)

A comunicação deve ser utilizada para estimular, motivar e melhorar o relacionamento com seus públicos, gerando e facilitando a compreensão entre pessoas com diferentes pontos de vista. Se bem administrada oferece a qualquer empresa agilidade e aos seus administradores ferramentas para encontrar soluções e entender as relações que se dão em torno das organizações.

#### 4.3.2 Comunicação Interna nas Organizações

Temos como premissa instaurada que as organizações são burocráticas, técnicas, racionais e normativas, por princípio não dão espaço para sentimentos e emoções. Esses tipos de características das organizações impedem a expressão, participação e engajamento dos trabalhadores, resultando na falta de motivação, comprometimento, refletindo na produtividade (PIMENTA, 2002).

Para reverter a imagem engessada das organizações, a comunicação interna surge como ferramenta de aproximação e construção de laços entre o público interno e a organização como um todo. Quando buscamos compreender as dimensões humanas no processo de trabalho, as relações se fortalecem. Qualquer objetivo será alcançado quando tornar-se possível os trabalhadores evidenciarem seus valores, socializando e confrontando-os com os de outros (PIMENTA, 2002).

A empresa precisa contribuir para o exercício da cidadania e para a valorização do empregado nas suas intermediações. Com uma boa comunicação entre os colaboradores pode-se descobrir atenuantes que contribuam ativamente na atividade participativa profissional e pessoal de cada

um. Se percebermos, o empregado passa a maioria do seu tempo dentro da organização, então, as razões para manter um ambiente harmonioso e integrado entre os setores são muitas (KUNCSH, 1997).

A construção de uma comunicação interna eficiente dependerá da união entre áreas – como é o caso da parceria entre comunicação e recursos humanos-, incluindo o bom relacionamento entre a diretoria e todos os empregados envolvidos. O planejamento de uma política de comunicação interna deve integrar as ações dos vários departamentos da organização.

Podemos dizer que as estratégias devem ser bem definidas e transparentes, isto significa que manter um diálogo aberto entre a direção e os empregados e propiciar a existência de canais de comunicação livres e eficientes. (KUNSCH,1997)

Assim, a comunicação interna deve apontar os sucessos, valorizar os aspectos positivos, reconhecer os esforços individuais e coletivos. Com isso, a empresa pretende aumentar a coesão (...), a solidariedade, a competência, a eficiência (KUNSCH, 1997).

Através da comunicação interna e do fortalecimento dos laços o público interno torna-se um multiplicador social e profissional, transformando-se no porta voz da empresa. Segundo Marques (2004), a comunicação interna eficaz deve ser clara; consistente; contínua e frequente; curta e rápida; e completa, para que assim surte efeito dentro da organização como um todo.

Portanto, o processo de comunicação interna deve motivar os empregados para que se engajem ao processo e acima de tudo, dar as ferramentas para que essa comunicação aconteça em todos os níveis das organizações, proporcionando um ambiente aberto à comunicação.

Para Dubrin (2003, p.204):

A comunicação é o processo básico pelo quais os gerentes e os profissionais realizam suas tarefas; e as pessoas em posição de autoridade consistentemente consideram a habilidade de comunicação como algo vital para o sucesso. (Dubrin, 2003, p.204)

A qualidade da comunicação interna é derivada de alguns pontos considerados de suma importância explicitados abaixo por Ruggiero (2002): Prioridade à comunicação: qualidade e programação da comunicação assegurando sintonia da energia e recursos de todos com os objetivos maiores da empresa.



Segundo Chiavenato (2001), a comunicação é a troca de informações entre indivíduos, o que significa que tornar comum uma mensagem ou informação, constitui um dos processos fundamentais da experiência humana e da organização social.

## 5 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E AS RELAÇÕES PÚBLICAS

Existem diversos conceitos relacionados à qualidade de vida, todos esses conceitos mostram a tendência de satisfazer tanto as necessidades relacionadas ao trabalho como à vida das pessoas. Assim, “um número crescente de empresas reconhece hoje que o investimento em qualidade é um dos mais lucrativos que elas podem fazer. Não fazer nada custa mais caro” (MOLLER, 1997, p. 3).

Dessa forma, para que as organizações tenham uma filosofia adequada a respeito da Qualidade de Vida no Trabalho, elas necessitam preparar seus colaboradores e conscientizá-los a respeito da importância da qualidade em seu trabalho, nos produtos e serviços oferecidos pela sua empresa, ou seja, “ao invés de se concentrar apenas na qualidade dos produtos, a nova consciência da qualidade abrange também a qualidade dos esforços do indivíduo” (MOLLER, 19987, p.05).

Focada no bem-estar do capital humano da organização, a qualidade de vida no trabalho abrange questões da saúde, incluindo levantamento de riscos ocupacionais do trabalho, segurança no trabalho, lesões de esforços repetitivos (LER), comunicação, psicologia do trabalho, processos comportamentais, motivação, liderança, fidelidade e empregabilidade. A esse respeito, Limongi-França (2007, p. 26) diz que:

Trata-se de reconhecer que grande parte das relações de trabalho, de suas práticas e seus valores nasce das experiências no chão de fábrica, dos processos de controle da produção, dos tempos e movimentos, evoluindo para qualidade total e critérios de excelência. (LIMONGI-FRANÇA, 2007, p.26)

As organizações precisam estar preparadas para investir nos seus colaboradores, capacitando-os, mostrando a importância de seu papel para o todo, envolvendo-os em suas atividades e com sua cultura organizacional. Para que isso ocorra, é importante que seja observado o conjunto das expectativas e das necessidades dos seus colaboradores, já que, como foi destacado no capítulo anterior, cada vez mais se fala da necessidade das pessoas em terem equilíbrio, tanto nos fatores profissionais, como nos sociais e pessoais. Isso

significa qualidade de vida, pois tem como objetivo o bem-estar de todos os aspectos relacionados ao ser humano.

Assim, as pessoas constituem um fator primordial e decisivo para o sucesso das organizações, pois estas são movidas pelos colaboradores, sendo eles responsáveis por gerar produtos, serviços e inovações no ambiente organizacional. São as pessoas que produzem, que motivam, lideram, se comunicam, vedem, tomam decisões e dirigem os negócios da empresa. Por mais que se invista em tecnologias e inovações, nada funciona sem as pessoas.

[...] o capital humano de uma empresa depende de três ingredientes básicos que precisam estar reunidos e integrados de maneira indissolúvel: conteúdo, continente e clima. Para ser mais claro: talentos, estrutura organizacional e cultura organizacional. (CHIAVENATO, 2005, p. 6)

Chiavenato (2005) esclarece que, em relação ao talento, é necessário que as pessoas tenham habilidades, competência e conhecimento. Algumas habilidades importantes são: capacidade de aprender e reaprender por conta própria; de analisar, sintetizar e avaliar situações; de se comunicar, ter pensamento crítico, criatividade e inovação; de identificar e resolver conflitos; de tomar decisões; de trabalhar em equipe, ter cultura e qualidade de excelência. A competência requer saber fazer acontecer, ter pró-atividade, utilizar o conhecimento para fazer melhor e, assim, agregar valor ao produto ou serviço. Já o conhecimento exige aprender continuamente, para isso, rever conceitos estabelecidos e buscar novas maneiras de aplicá-los, garantindo a constante atualização, que é a tão desejada inovação estratégica.

Sobre a estrutura organizacional, Chiavenato (2005, p.14) também a define “como plataforma fundamental para a realização das atividades que conduzem à realização dos objetivos organizacionais”. Então, a estrutura organizacional corresponde à divisão interna das atividades exercidas na organização, que ajudar a garantir com que as atividades oferecidas sejam concretizadas.

Para garantir uma estrutura organizacional eficiente e eficaz, temos a cultura organizacional, que pode ser entendida, segundo Castells (2009, p. 65) como o modo de vida, o sistema de crenças e valores sociais, enfim, a forma de interação e de relacionamento dentro da empresa, o que desperta o sentimento entre os colaboradores de que fazem parte de um grupo e estão trabalhando

para alcanças o mesmo objetivo. Dessa forma, fica evidente que as pessoas que compõem a organização devem ser consideradas parte da cultura organizacional e devem ser valorizadas, conforme indica Paschoal (2006), porque a vida do colaborador faz parte da empresa e a empresa faz parte de sua vida. Quanto mais a empresa faz parte da vida do colaborador, melhor para ela. Quanto mais saudável a vida do colaborador, mais saudável será a vida da empresa (PASCHOAL, 2006, p. 118).

As pessoas buscam realização com as atividades que prestam, assim como desenvolvimento profissional, bom relacionamento com os colegas, relacionamentos harmoniosos na vida pessoal com sua família e amigos e uma vida profissional mais ativa e produtiva. Assim, as empresas que buscam por soluções nesse sentido terão colaboradores capacitados para desempenharem suas atividades da melhor maneira possível, e como consequência, aumento da produtividade e lucro para a empresa. Ou seja, o bem-estar e qualidade de vida dos funcionários beneficia o desenvolvimento de ambas as partes. E entre talento do colaborador, a estrutura da organização e a cultura organizacional, encontra-se o processo comunicativo que possibilita a inter-relação entre eles.

### **5.1 Comunicação Interna Como Ferramenta Para Promoção Da Qualidade de Vida No Trabalho**

A comunicação interna, considerada uma ferramenta essencial entre a integração e motivação do público interno das organizações, está ligada diretamente à qualidade de vida no trabalho. Nesse sentido, Batista (2010), destaca:

É preciso entender que antes de ser um programa para melhoria de um ambiente organizacional, a QVT envolve questões de comunicação interna e uma maior participação dos funcionários dentro das decisões a serem tomadas, pertinentes a funções que os mesmos executam e ao ambiente de trabalho (BATISTA, 2010).

Apesar de parecer fácil nos comunicarmos, um grande número de problemas surge todos os dias dentro das organizações, justamente pela falta de comunicação ou pela comunicação inadequada. De acordo com Andrade (1996, p.34) “a comunicação interna é a comunicação com o pessoal ou membros de uma companhia ou organização”. E, Kunsch (1997) salienta que:

A comunicação interna deve contribuir para o exercício da cidadania e para a valorização do homem. A oportunidade de se manifestar e de se comunicar livremente canalizará energias para fins construtivos, tanto do ponto de vista pessoal quanto profissional (KUNSCH, 1997, p. 128).

Assim, refletimos que a comunicação interna além de contribuir na melhoria do ambiente de trabalho, também contribui na valorização pessoal do homem. Santos e Barbosa (2012) em seu artigo reiteram que a comunicação e a qualidade de vida são temas que vinham sido estudados distintamente, com objetivos diferentes. Porém, se estudados juntos os dois tem o benefício de completar-se através da sua importância dentro das empresas que é indiscutível quando falamos de bem-estar dos funcionários e da necessidade de relacionamento interpessoais.

Fica evidente que canais de comunicação onde o funcionário possa se expressar e expor sua opinião contribuem para melhorias no ambiente de trabalho. As pessoas sentem a necessidade de se expressar de forma aberta, dando suas opiniões ou fazendo questionamentos, pois são eles que passam a maior parte de seu tempo dentro da organização e conhecem, assim, os problemas de processo que possam existir. Quando essa necessidade não é suprida, isso pode tornar-se um fator de desmotivação no colaborador, podendo causar problemas como queda de produtividade. Assim, é imprescindível que as empresas apresentem um bom programa de comunicação interna que esteja alinhado com a políticas de qualidade de vida, gerando assim resultados positivos para a empresa e aos colaboradores.

A missão básica da comunicação interna é contribuir para o desenvolvimento e manutenção de um clima propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades de serviços e à expansão de suas linhas de produtos. " (TORQUATO, 2002, p. 54)

Podemos perceber que a comunicação interna está sendo analisada como uma ferramenta da gestão estratégica e que estudiosos da área de comunicação estão conseguindo despertar o interesse das organizações em relação aos seus colaboradores, para que juntos possam exercer a comunicação interna de forma estratégica e planejada, e não apenas como um "modismo". Independente do setor da economia, do tipo de produto ou serviço oferecido, se são multinacionais ou pequenas empresas, todas elas, sem exceção, devem

pensar e agir estrategicamente com seu público interno. Dentre outros exemplos, podemos mencionar o exemplo do Banco do Brasil:

Um exemplo de empresa que alia Qualidade de Vida à Comunicação Interna é o Banco do Brasil, que possui forte caráter de responsabilidade socioambiental e que, por isso, deve demonstrar esta característica junto aos seus colaboradores. Para isso, o Banco criou, como resultado de uma estratégia corporativa, equipes que atua no âmbito de cada agência e tratam de assuntos relacionados à responsabilidade socioambiental, qualidade de vida no trabalho e comunicação interna. Cada equipe elabora planos de ação que contemplam atividades direcionadas a estes temas e estão encarregadas de conduzir estas ações em suas agências. Dessa forma o Banco pretende fazer com que cada agência e centro de suporte estejam alinhados às características de sustentabilidade necessárias às empresas. " (SANTOS e BARBOSA, 2012)

A comunicação interna está atrelada a qualidade de vida no trabalho também quando pensamos na relevância social proporcionada pela organização. Se um colaborador percebe, por exemplo, que a empresa na qual trabalha está realizando algum tipo de atividade de forma irresponsável ou que não esteja dentro da filosofia da empresa, há chances desse trabalhador passar a depreciar o trabalho, afetando sua autoestima e em último caso sua produtividade.

Nesse caso, se a empresa possui um forte programa de comunicação interna, o colaborador é impactado pela imagem corporativa da empresa e conhecendo seus canais de comunicação, efetuará algum tipo de denúncia, tornando-se defensor da imagem da empresa, ou seja, de sua identidade corporativa.

De acordo com a revista Você S/A e do Guia As Melhores Empresas para Trabalhar, as empresas do ranking demonstram que, além da atuação de presidentes e diretores como agentes de comunicação, muitas organizações estão montando seus próprios comitês de comunicação, nos quais funcionários se reúnem para discutir, periodicamente, o que a empresa está comunicando e como está sendo efetiva esta prática.

Segundo levantamento feito em 2014 pela Fundação Instituto de Administração (FIA) da FEA/USP, nomeado "As Melhores Empresas Para Você Trabalhar", foi detectado que essas empresas dão grande atenção à comunicação interna e fazem questão de esclarecer aos funcionários suas estratégias e resultados, das 150 empresas listadas no ranking, 87%

incorporaram sugestões dos entrevistados, 89% subsidiam cursos e 82% fazem ações para melhorar o ambiente de trabalho.

Em entrevistas com os funcionários, foi constatado que a maior parte deles acredita nos produtos e serviços da empresa e reconhecem que eles têm papel importante na sociedade. Estes profissionais demonstraram ainda que se sentem apoiados pela liderança. Eles listaram, antes do salário, a satisfação e motivação com o emprego e o aprendizado na empresa como aspectos fundamentais.

Ainda sobre a comunicação interna nas pesquisas de melhores empresas para se trabalhar, Suzana Tolfo e Valmíria Piccinini publicaram em seu artigo “As melhores empresas para trabalho no Brasil e a qualidade de vida no trabalho: Disjunções entre a teoria e a prática”:

A clareza e a abertura na comunicação interna foi o segundo elemento que sinalizou a excelência para trabalhar. O processo de comunicação está relacionado ao fator de QVT denominado constitucionalismo e compreende, entre outros, a liberdade de expressão. A comunicação adquiriu relevância diferenciada com a reestruturação produtiva, uma vez que todo o processo de trabalho deve ocorrer de forma ágil, atendendo à velocidade das mudanças que se impõem às organizações. Ao invés das informações grandemente filtradas que predominavam nos moldes do taylorismo, faz-se necessário que as ações se tornem cada vez mais comuns, de modo que sugestões, críticas e conflitos sejam aproveitados pela organização, para melhorar a qualidade dos seus produtos e serviços, e aumentar a produtividade e atender adequadamente a clientela. (TOLFO, 2014)

Para promoção desses efeitos impactantes na qualidade de vida do trabalho, algumas ações simples podem ser implantadas, como divulgação de campanhas através de cartazes, intranet e e-mail. Somando-se as ferramentas de comunicação, também devem ser realizadas reuniões entre gestores, onde eles pedem a colaboração das equipes.

Logo, importante haver uma conscientização, por parte do empresariado, de que a comunicação interna envolve muito além do que apenas os setores de Recursos Humanos das empresas. Existem organizações que não estão a par da importância de um profissional da área da comunicação em sua empresa, confundindo muitas vezes a promoção de estratégias eficazes de comunicação interna como função ou atividade dos Recursos Humanos. Essa confusão ocorre porque esse departamento está mais ligado às pessoas desde o momento de sua admissão, passando pelas etapas da integração na empresa. Entretanto, França (2007) alerta que diferentes fatores impediram o êxito do setor de

Recursos Humanos ao exercer a comunicação interna. O primeiro deles, foi a falta de preparo profissional, com ferramentas e instrumentos efetivos, o que levou à prática de um processo amador e improvisado de comunicação. O segundo, foi a falta de um planejamento bem estruturado, consistente e estratégico de comunicação, considerando a empresa de uma forma global. Em terceiro lugar, um obstáculo à comunicação efetiva do setor deveu-se pelo cumprimento rigoroso pelos procedimentos da empresa e da legislação trabalhista, tornando a comunicação fria e legalista “a gestão centralizada e tradicional do setor de RH, ligada à hierarquia estabelecida, tornou-a conformista e conservadora na defesa dos princípios e da cultura da organização” (França, 2007). Em último lugar, falta preparo técnico ao setor de RH para exercer de maneira adequada a comunicação interna deve-se ao não conhecimento em tratamento editorial da comunicação, o que conduz muitas vezes à falta de qualidade das peças produzidas de caráter institucional.

Assim, os profissionais da área de Recursos Humanos deveriam atuar em conjunto com os profissionais de Relações Públicas para exercerem as atividades de comunicação, pois sem essa visão conjunta podem estar vinculados à “velha” hierarquia de conceitos, normas e procedimentos, características da organização, fundamentada no fazer cumprir tarefas e disciplinar o comportamento. Portanto, a parceria entre Recursos Humanos e Relações Públicas pode gerar um clima organizacional harmonioso e, conseqüentemente, colaborar para a qualidade de vida dos colaboradores da organização. E, obviamente, a qualidade de vida propiciada aos colaboradores reverte em benefícios de crescimento e inovação estratégica para a própria organização.



## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A qualidade de vida no trabalho é um assunto estratégico para as empresas e adquire uma importância crescente no contexto da gestão de pessoas, constituindo-se em um fator relevante para a melhoria da produtividade, da competitividade e da modernização da gestão dos recursos humanos. A melhoria das condições de trabalho representa um dos principais objetivos da QVT e pode contribuir para que a empresa atinja seus objetivos.

Compete ao profissional de Relações Públicas, em ação conjunta com profissionais de outros setores, desenvolver ações com objetivo de promover a Qualidade de Vida no Trabalho, melhorando os níveis de Qualidade de Vida dos funcionários de uma organização, sendo o coordenador de um processo de mudança.

Partindo do pressuposto de que os funcionários são os maiores divulgadores da própria organização, isso somente será possível se os mesmos estiverem bem informados e esclarecidos sobre os propósitos organizacionais, além de entenderem o que, de fato, ela está fazendo para garantir sua qualidade de vida. Portanto, utilizar as estratégias e ferramentas de comunicação mais adequadas para cada situação é fundamental.

Nesse sentido pode-se citar o exemplo de uma ação que ocorreu na Amcham – Câmara Americana de Comércio, local onde trabalho. Por meio de conversas informais entre os funcionários e a gestão no horário do café e do almoço, foi possível identificar que os funcionários estavam insatisfeitos com as ações realizadas pela gestão, pois sentiam que suas ideias e opiniões não eram valorizadas e levadas em conta. Como profissional de Relações Públicas sugeri a criação de um instrumento simples, porém efetivo: a caixa de sugestão. Os funcionários foram incentivados a colocar todas suas ideias, opiniões e sugestões na caixa, identificando-se ou não. Foi estabelecido também uma reunião interna com todas as equipes às segundas-feiras pela manhã, onde as sugestões eram lidas e respondidas. O resultado a curto prazo foi que nas conversas informais nos almoços e cafés os funcionários demonstravam sentir-se reconhecidos e satisfeitos com ações propostas pela gestão.

Muitas empresas subestimam os empregados e não dão chances para o desenvolvimento de suas potencialidades. Para mudar esse cenário, é importante reconhecer a natureza humana, que tem como necessidade inerente o constante desenvolvimento e aprimoramento de sua essência. É necessário ver no homem mais que uma máquina. A maior parte dos planos de comunicação interna que visam a melhoria da qualidade do desempenho dos funcionários, tendem a se focar no aprimoramento do resultado de desempenho e produtividade, buscando ganho financeiro, e não dão devida atenção às necessidades dos empregados no ambiente de trabalho.

Dessa forma, a proposta de desenvolver projetos de comunicação interna, definindo políticas que visem a uma maior integração entre colaborador e empresa, com o uso de diferentes ferramentas de comunicação bem como a implantação de outros programas importantes no crescimento de cada colaborador, que estimulem a prática de uma conduta reta, desenvolvimento de criatividade, conhecimento, pesquisa e etc., favorece a satisfação pessoal refletindo em um desempenho profissional de excelência.

A comunicação reforça valores pessoais e profissionais, assim como garante uma percepção mais abrangente do que é ser, atualmente, um colaborador-cidadão. É justamente essa percepção que impele o homem na busca da qualidade de vida, tanto pessoal como laboral.

## 8. REFERÊNCIAS

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Curso de Relações Públicas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1977.

ÂNGELIS, J. de **O despertar do espírito. Psicografia por Divaldo Pereira Franco**. 4. ed. Salvador: Livraria Espírita Alvorada, 2000.

BATISTA, Álamo Alexandre da Silva. **Análise de qualidade de vida no trabalho utilizando um modelo de regressão logística**. Disponível em <<http://www.pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/dissertacoes/arquivos/155/Dissertacao.pdf> > Acesso em março de 2015.

BERGAMINI, C. W. e CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação, liderança**. São Paulo: Pioneira, 1997. BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

BIAZIN, Celestina Crocetta. **Qualidade de Vida no Trabalho: Fatores que Influenciam as Organizações**. XIII SIMPEP – Bauru, SP, Brasil, 06 a 08 de novembro de 2006.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo : Pioneira, 1992.

CAPRA, F. **O ponto de mutação**. São Paulo: Cultrix, 1982.

CAVALCANTI, M.; CAVALCANTI, M. C. B.; GOMES, E. B. P. G. e NETO, A. F. de P. **Gestão de empresas na sociedade do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CHANG, J. Jr.; ALBUQUERQUE, L. G. **Comprometimento organizacional: Criatividade e Inovação**. Revista de Administração Mackenzie. São Paulo: ano 3, n.2, p.13-38, 2002.

CHANLAT, J.F. (Org.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996. p. 205-225. v. III.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 14ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CODA, R. e BERGAMINI, C. W. **Psicodinâmica da vida organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 47-68.

Cooper, C. L. & Lewis, S. (2000). **E agora, trabalho ou família? (1ªed.)**. São Paulo: Tamisa Editora.

COSTA, Wellington Soares da. **Resgate da humanização no ambiente de trabalho**. **Cadernos de Pesquisa em Administração**, São Paulo, vol.09, nº 02, abril/junho 2002.

DAVIS, Keith e NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional**. São Paulo: Pioneira TL, 1992.

DE MAIS, Domenico. **O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial**. 3ª ed., Editora José Olympio Ltda.

FARIA, G. S. S & Barham, E. J. (2002). **Práticas para o equilíbrio entre o trabalho e a família**. In: Resumos do XXXII Reunião Anual de Psicologia da Sociedade Brasileira de Psicologia. Ribeirão Preto: Sociedade Brasileira de Psicologia, p. 312.

FERNANDES, E. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FERREIRA, A. Antonio. **Gestão Empresarial: De Taylor aos Nossos Dias. Evolução e Tendências da Moderna Administração de Empresas**. São Paulo, Editoria Pioneira, 1999.

FISCHER, André L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares**. 1998. Tese (Doutorado em Administração de Empresas)

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

FOURNIES, Ferdinand F. **Como Conseguir Melhores Desempenhos de Seus Empregados**. São Paulo. Makros Books, 1992.

FRANÇA, Limongi. **Qualidade de Vida no Trabalho: Conceitos, abordagens, inovações de desafios nas empresas brasileiras**. Revista brasileira de medicina psicossomática. Rio de Janeiro, vol. 1 nº2, 1997.

GERTZ, Dwight L. e Baptista, João P. **Crescer Para Lucrar Sempre**. Rio de Janeiro. Editora Campus, 1998.

HACKMAN, J. Richard; OLDHAM, Greg. R. **Development of the job diagnostic survey**. *Journal of Applied Psychology*, v. 60, n. 2, p. 159-170, 1975.

HANDY, Charles. **A era do paradoxo. Dando um sentido para o futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995.

JUSTIÇA, Casa Universal de. **A Prosperidade da Humanidade**. Nova York. Public Information. 1995, p.3

KERVELEGAN, J. R. B. de **A tomada de decisão e seus elementos constitutivos**. Integração: ensino, pesquisa, extensão. São Paulo: Centro de Pesquisa da Universidade São Judas Tadeu, ano VI, n. 23, p. 293-297, nov. 2000.

KUNSCH, Margarida Maria K. **Obtendo Resultados com Relações Públicas**. São Paulo, 1997.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 17 ed. São Paulo: Summus, 2003.

LACAZ, F. A. C. **Qualidade de vida no trabalho e saúde**. *Ciência e Saúde Coletiva*, n.5, v.1, 2000

LEVERING, Robert. **Um excelente lugar para se trabalhar: o que torna alguns empregadores tão bons (e outros tão ruins)**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1986.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho. QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial- 2 ed.** 2.reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

MARANALDO, D. **Estratégia para a competitividade**. São Paulo: Produtivismo, 1989

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MCGREGOR, Douglas. **O Lado Humano da Empresa**. 2ª Edição. São Paulo: Editora Martins Fontes, 1992.

MOLLER, Claus. **O lado humano da qualidade**, Editora Pioneira. 12ª Edição. Tradução: Nivaldo Montigeli Jr. 1997.

MOTTA, F.C.P.; PEREIRA, L.C.B. **Introdução à Organização Burocrática**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1980.

NADLER, D. A.; LAWLER, E. E. **Quality of work life: perspectives and directions**. **Organizational Dynamics**, v. 11, n. 3, p. 20-30, 1983.

NETO, R, A. **Reflexão sobre administração de recursos humanos e sua contribuição para a melhoria da qualidade de vida**. **Integração: ensino, pesquisa, extensão**. São Paulo: Centro de Pesquisa da Universidade São Judas Tadeu, ano V, n. 16, p. 31-32, fev. 1999.

NETO, R. A., BISI, M. L. C. e GONÇALVES, L. C. **O impacto da inovação tecnológica na gestão de recursos humanos**. **Integração: ensino, pesquisa, extensão**. São Paulo: Centro de Pesquisa da Universidade São Judas Tadeu, ano VI, n. 23, p. 245-248, nov. 2000.

OLIVEIRA, S. L. de **Sociologia das organizações: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo**. São Paulo: Pioneira, 1999.

PASCHOAL, Luiz, **Gestão de pessoas: Nas micros, pequenas e médias empresas: para empresários e dirigentes**. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2006.

PERUZZO, Cecília Krohling. **Relações Públicas no Modo de Produção Capitalista**. 2 ed. São Paulo: Summus, 1986.

RHINOW, G. **Inovando e competindo por meio da gestão de pessoas**. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: FGV, v. 41, n. 1, p. 2-7, jan.-mar. 2001.

RODRIGUES, Marcus V. C. **Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. Petrópolis: Editora Vozes, 1999.

ROMÃO, C. **Empresa socialmente humanizada**. **Acadêmica – Revista Virtual de Administração e Negócios**, [S.l.], jul./set. 2001. Disponível em: < <http://www.academica.cjb.net/> >. Acesso em: 24 fevereiro 2015. RONDEAU, A. A gestão dos conflitos nas organizações.

SANTOS, José David. BARBOSA, Reginaldo. **A Comunicação interna favorecendo a qualidade de vida no trabalho**. Disponível em < <http://www.revista.inf.br/contabeis04/pages/artigos/cc-edic04-anoll-art03.pdf> > Acesso em março de 2015.

SCHMITZ, E. F. **Caminhos da universidade brasileira**. Porto Alegre: Sagra, 1984. SIEVERS, B. Além do sucedâneo da motivação.

SHERAFAT, Felora. Trabalho – **O Reencontro de Interesses**. Aracaju, Editora Navab. Edição 2006.

SILVA, M. A. Dias da e DE MARCHI, Ricardo. **Saúde e qualidade de vida no trabalho**. São Paulo: Best Seller, 1997.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas, antes de tudo um processo.** Originalmente publicado no número 2 do jornal O Público, órgão informativo da Associação Brasileira de Relações Públicas – Seção Estadual de São Paulo, em Agosto de 1979, p. 4. Disponível em: <<<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/teoriaseconceitos/0023.htm>>> Acessado em 02 de maio de 2015.

SHIBUYA, Cecília. **Vice-presidente da Associação Brasileira de Qualidade de Vida no Trabalho.** Disponível em <<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/noticias/dedicacao-no-trabalho-x-qualidade-de-vida>> Acesso em abril de 2015.

TOLFO, Suzana. PICCININI, Valmíria. **As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a qualidade de vida no trabalho.** Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v5n1/v5n1a10.pdf>> Acesso março de 2015.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002

TURNER, Stuart. **Manual de Relações Públicas: como fazer as coisas darem certo.** São Paulo: Círculo do Livro, 1987.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. **Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas.** Cadernos de Pesquisas em Administração, São Paulo, vol. 08, nº 1 jan/mar 2001.

VELLOSO, G. **Espiritualidade nas empresas. Acadêmica** – Revista Virtual de Administração e Negócios, [S.l.], maio-jun. 2000. Disponível em: <<http://www.academica.cjb.net/>>. Acesso em: 20 abril de 2015.

VERGARA, S. C. e BRANCO, P. D. **Empresa humanizada: a organização necessária e possível.** Revista de administração de empresas, São Paulo: FGV, v. 41, n. 2, p. 20-30, abr.-jun. 2001.

VIEIRA, A. **A qualidade de vida no trabalho na gestão da qualidade total : um estudo de caso na Empresa Weg Motores em Jaraguá do Sul/SC.** Florianópolis, 1995. Dissertação (Mestrado em Administração) Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina.



WALTON, R. E. **Quality of working life: what is it? Slow Management Review**, Cambridge, v. 15, no. 1, p. 11-21, 1973.

W DAVIS, Keith e NEWSTROM, John. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional**. São Paulo: Pioneira TL, 1992.